

**REESTRUCTURACIÓN COMERCIAL ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S.**

DANIEL STUART MONTIEL URREGO

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2018**

**REESTRUCTURACIÓN COMERCIAL ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S.**

DANIEL STUART MONTIEL URREGO

**Proyecto Integral de Grado para optar por el título de:
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Orientador
ALDO ULISSE DOLMEN PUPPATO
Ingeniero Industrial**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2018**

Nota de aceptación

ING. ALDO ULISSE DOLMEN P.

ECN. RENE APONTE A.

ECN. CARLOS M. MARTÍNEZ L.

Bogotá, 12 de Febrero de 2018

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE AMÉRICA

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. JAIME POSADA DÍAZ

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. LUIS JAIME POSADA GARCÍA-PEÑA

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Ing. ANA JOSEFA HERRERA VARGAS

Secretario General

Dr. JUAN CARLOS POSADA GARCÍA – PEÑA

Decano de la facultad de ingenierías

Ing. JULIO CESAR FUENTES ARISMENDI

Director del programa de Ingeniería Industrial

Ing. JORGE EMILIO GUTIÉRREZ CANCINO

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor.

DEDICATORIA

Agradezco a Dios en primer lugar por permitirme culminar una etapa más en mí vida, dedico este proyecto a los tres motores de mi vida: mi abuela Ana Rosa Puentes por el esfuerzo que realizó durante cinco años y hoy se ve reflejado, por acompañarme en cada etapa, llenarme de fuerza, amor y fe, a mi mamá Bibiana Urrego Puentes por ser mi compañía diaria la cual doy gracias a Dios por tenerla a mi lado, por brindarme su compañía y amor en cada etapa de mi vida y mi papá Edward Montiel Lozano por creer y confiar en mí y brindarme su amor en los momentos más difíciles.

Daniel Stuart Montiel Urrego

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los profesores que me brindaron ayuda durante el desarrollo del proyecto, por sus conocimientos y entrega personal.

Mi orientador Aldo Dolmen Puppato, por brindarme sus conocimientos, entrega y tener siempre la disposición de ayudarme, gracias por la paciencia durante el camino donde siempre hay altos y bajos pero con la ayuda de una gran persona toda es posible

Daniel Stuart Montiel Urrego

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN	22
1. DIAGNÓSTICO	24
1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR	24
1.2 ANÁLISIS PESTAL	24
1.2.1 Factores económicos	25
1.2.1.1 Producto interno bruto PIB	25
1.2.1.2 Demanda del producto	27
1.2.2 Factores políticos	29
1.2.2.1 Tratados	30
1.2.2.2 Acuerdos	30
1.2.3 Factores sociales	31
1.2.4 Factores tecnológicos	32
1.2.5 Factores ambientales	32
1.2.6 Factores legales	33
1.3 MATRIZ FODA	34
1.3.1 Fortalezas	34
1.3.2 Oportunidades	34
1.3.3 Debilidades	35
1.3.4 Amenazas	35
1.4 AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	38
1.4.1 Planeación estratégica	39
1.4.2 Gestión comercial	40
1.4.3 Gestión de operaciones	41
1.4.4 Gestión administrativa	42
1.4.5 Gestión del talento humano	43
1.4.6 Gestión financiera	44
1.4.7 Gestión de la calidad	44
1.4.8 Gestión logística	45
1.5 ANÁLISIS GENERAL	48
2. ESTUDIO DE MERCADOS	49
2.1 ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO	50
2.1.1 Caracterización del sector	50
2.1.1.1 Índice de precios al consumidor (IPC)	50
2.1.1.2 Producto interno bruto (PIB)	51
2.1.1.3 Empleo	53
2.1.2 Barreras de entrada.	54
2.1.2.1 Barreras económicas	55
2.1.2.2 Barrera política-legal	55
2.1.2.3 Barrera social	56
2.1.2.4 Barrera tecnológica	56
2.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	56
2.2.1 Segmentación geográfica	57

2.2.2 Segmentación demográfica	61
2.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	64
2.3.1 Plan de muestreo	64
2.3.2 Diseño de la encuesta	65
2.3.3 Recolección de datos	67
2.3.3.1 Tabulaciones de resultados	67
2.3.3.2 Resumen general	73
2.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	74
2.4.1 Pronóstico de la demanda	75
2.4.2 Calculo de ventas por regresión lineal	76
2.5 ANÁLISIS DE LA OFERTA	79
2.5.1 Proyección oferta	81
2.5.2 Análisis de la competencia	83
2.6 MARKETING MIX	87
2.6.1 Producto	88
2.6.1.1 Logotipo	88
2.6.1.2 Slogan	89
2.6.2 Precio	89
2.6.3 Plaza	90
2.6.4 Publicidad	90
2.6.4.1 Página web	91
2.6.4.2 Tarjetas de presentación	91
2.6.5 Personal	91
2.6.6 Proceso	93
2.6.7 Productividad	94
2.7 PRESUPUESTO	97
2.8 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	97
2.8.1 Calidad de los productos	98
2.8.2 Puntualidad	99
2.8.3 Precios del mercado	99
2.8.4 Facilidades de pago	99
3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	103
3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	103
3.1.1 Misión	103
3.1.2 Visión	104
3.1.3 Objetivos	104
3.1.4 Políticas	105
3.1.5 Cultura organizacional	105
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	106
3.2.1 Organigrama	107
3.2.2 Manual de funciones	109
3.2.3 Estudio de salarios	112
3.2.3.1 Salarios actuales.	112
3.2.3.2 Estudio de factores salariales.	113

3.2.4 Distribución del espacio	127
3.2.5 Macro localización.:	127
3.2.6 Aplicación de las 5'S	136
3.2.6.1 Seiri (clasificar)	136
3.2.6.2 Seiton (organizar)	137
3.2.6.3 Seiso (limpieza)	137
3.2.6.4 Seiketsu (estandarizar)	139
4. ESTUDIO FINANCIERO	143
4.1 INVERSIÓN	143
4.1.1 Inversión en activos fijos	143
4.1.2 inversión en activos diferidos	144
4.1.3 Gastos administrativos	145
4.2. ESTADOS FINANCIEROS	151
4.2.1 Índice IPC	153
4.2.2 Análisis de ingresos	154
4.2.3 Análisis de egresos	154
4.2.4 Estado de resultados proyectado	154
4.3 FLUJO DE CAJA	156
4.3.1 Flujo de caja sin reestructuración	156
4.3.2 Flujo de caja con reestructuración	158
4.3.3 Comparación flujo de efectivo con y sin reestructuración	160
4.3.4 Valor presente neto (VPN)	161
4.3.5 Tasa interna de retorno (TIR)	163
4.3.6 Relación beneficio costo	165
4.3.7 Sensibilidad del proyecto	165
4.3.7.1 Panorama optimista	166
4.3.7.2 Panorama pesimista	171
5. CONCLUSIONES	176
6. RECOMENDACIONES	177
BIBLIOGRAFÍA	178
ANEXOS	190

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Variación anual del PIB por grandes ramas de actividad económica	26
Tabla 2. Diagnóstico planeación estratégica empresa CYMA	39
Tabla 3. Diagnóstico gestión comercial empresa CYMA	40
Tabla 4. Calificación gestión de operaciones empresa CYMA	41
Tabla 5. Calificación gestión administrativa empresa CYMA	42
Tabla 6. Diagnóstico gestión del talento humano empresa CYMA	43
Tabla 7. Calificación gestión financiera empresa CYMA	44
Tabla 8. Diagnóstico gestión de la calidad empresa CYMA	45
Tabla 9. Diagnóstico gestión logística empresa CYMA	46
Tabla 10. Puntaje del diagnóstico por áreas	47
Tabla 11. Variación del IPC (2016-2017)	51
Tabla 12. Variación del PIB primer trimestre 2017	52
Tabla 13. Población ocupada por ramas de actividad abril-junio 2017	53
Tabla 14. Actividades significativas en Bogotá D.C.	61
Tabla 15. ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo los productos químicos brindados por la empresa CYMA comercializadora?	67
Tabla 16. ¿Con que frecuencia adquiere los productos químicos ofrecidos para empresa CYMA?	68
Tabla 17. ¿Cuál es la cantidad de productos que adquiere a la empresa CYMA?	69
Tabla 18. ¿Qué medios usa para realizar las compras a la empresa CYMA?	69
Tabla 19. ¿La calidad del producto que ofrece la empresa CYMA cumple con sus expectativas?	70
Tabla 20. ¿La empresa CYMA cumple con los tiempos de entrega pactados al momento de realizar el pedido?	71
Tabla 21. ¿Qué condición de pago le parece más apropiada para realizar pedidos con la empresa CYMA?	71
Tabla 22. ¿Porque decidió escoger los productos de la empresa CYMA?	72
Tabla 23. ¿Cómo considera la atención del personal comercial y administrativo de la empresa CYMA?	73
Tabla 24. Datos históricos de CYMA	74
Tabla 25. Índices de correlación	75
Tabla 26. Determinación de valores	76
Tabla 27. Proyección de ventas de la empresa	78
Tabla 28. Estados de ganancias y pérdidas empresas comercializadoras	79
Tabla 29. Participación de la empresa	80
Tabla 30. Datos históricos adquisición de productos por parte de CYMA	81
Tabla 31. Proyección de la creación de empresas en Colombia	81
Tabla 32. Resultados de la matriz de perfil competitivo	87
Tabla 33. Presupuesto estudio de mercados	97
Tabla 34. Proveedores en la ciudad de Bogotá D.C., de tubos de ensayo	97
Tabla 35. Encuesta salarias para nuevos cargos	113
Tabla 36. Factor educación	113
Tabla 37. Factor experiencia laboral	114
Tabla 38. Factor iniciativa	114

Tabla 39. Factor destreza manual	114
Tabla 40. Factor manejo de personal	115
Tabla 41. Factor contacto con el cliente externo	115
Tabla 42. Factor maquinaria y equipo	115
Tabla 43. Factor información confidencial	116
Tabla 44. Factor esfuerzo mental	116
Tabla 45. Esfuerzo visual	117
Tabla 46. Factor esfuerzo físico	117
Tabla 47. Condiciones ambientales	117
Tabla 48. Factores de riesgo	117
Tabla 49. Resumen puntos por cargo	124
Tabla 50. Ajuste de salarios en COP	125
Tabla 51. Proyección del IPC	126
Tabla 52. Resumen adquisición de productos para la bodega	132
Tabla 53. Inversión en activos fijos en COP	143
Tabla 54. Inversión en activos diferidos en COP	144
Tabla 55. Total de inversión en COP	145
Tabla 56. Salarios básicos en COP	145
Tabla 57. IPC proyectado	153
Tabla 58. DTF enero a septiembre de 2017	162

LISTA DE FÓRMULAS

pág.

Fórmula 1. Determinación parámetro a	76
Fórmula 2. Determinación parámetro b	77
Fórmula 3. Ecuación de regresión para determinación de ventas	77
Fórmula 4. Método promedio móvil	80
Fórmula 5. Progresión aritmética	118
Fórmula 6. Depreciación línea recta	143
Fórmula 7. Cálculo de la tasa de oportunidad TIO	162
Fórmula 8. Calculo del VPN	163
Fórmula 9. Tasa interna de retorno (TIR)	164
Fórmula 10. Relación beneficio costo en COP	165
Fórmula 11. Calculo del VPN optimista	169
Fórmula 12. Tasa interna de retorno (TIR) optimista	170
Fórmula 13. Calculo del VPN pesimista	175

LISTA DE DIAGRAMAS

pág.

Diagrama 1. Proceso comercial de la empresa	93
Diagrama 2. Propuesta de proceso comercial	93

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Logotipo actual de la empresa	88
Figura 2. Propuesta de logotipo para la empresa	88
Figura 3. Slogan corporativo	89
Figura 4. Tarjeta de presentación	91
Figura 5. Formato de presentación para clientes	92
Figura 6. Propuesta indumentaria	94

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Precios corrientes y variación anual promedio	25
Cuadro 2. Participación de las divisiones CIIU en las ventas del sector comercial	26
Cuadro 3. Normatividad aplicable en la industria comercializadora de químicos	33
Cuadro 4. Matriz DOFA	35
Cuadro 5. Estrategia matriz DOFA	36
Cuadro 6. Escala de calificación	38
Cuadro 7. Distribución empresas por localidades	57
Cuadro 8. Tamaño de empresas y participación	58
Cuadro 9. Localidades	60
Cuadro 10. Segmentación demográfica de clientes	62
Cuadro 11. Empresas clientes de CYMA	65
Cuadro 12. Ponderación de los factores críticos de la MPC	83
Cuadro 13. Escala de clasificación de los factores críticos	83
Cuadro 14. Calificación de los factores críticos de éxito de las empresas comercializadoras de productos químicos en Bogotá D.C.	85
Cuadro 15. Indicadores de productividad	96
Cuadro 16. Calidad de los productos	99
Cuadro 17. Puntualidad	99
Cuadro 18. Precios del mercado	99
Cuadro 19. Facilidades de pago	99
Cuadro 20. Ponderación por cada factor	100
Cuadro 21. Escalas de calificación productos	100
Cuadro 22. Escala calificación días	100
Cuadro 23. Escala de calificación precios COP	101
Cuadro 24. Escala de calificación formas de pago	101
Cuadro 25. Matriz absoluta	101
Cuadro 26. Matriz relativa	102
Cuadro 27. Pasos para definir una cultura organizacional	105
Cuadro 28. Salarios actuales	112
Cuadro 29. Número de factores a realizar	118
Cuadro 30. Calificación de los factores seleccionados	120
Cuadro 31. Asignación de puntos por cargo	121
Cuadro 32. Coeficientes de correlación	124
Cuadro 33. Proyección de salarios acorde al IPC en COP	126
Cuadro 34. Factores de mercado	130
Cuadro 35. Factores de vías de acceso	130
Cuadro 36. Factor hurtos comerciales	131
Cuadro 37. Matriz de calificación	131
Cuadro 38. Significado 5´Ss	136
Cuadro 39. Lista de chequeo seiri	136
Cuadro 40. Lista de chequeo selton	137
Cuadro 41. Lista de chequeo seiso	139
Cuadro 42. Lista de chequeo seiketsu	140
Cuadro 43. Lista de chequeo shisuke	141

Cuadro 44. Conceptos de nómina	146
Cuadro 45. Nómina de la empresa año 2017 en COP	148
Cuadro 46. Prestaciones sociales COP	149
Cuadro 47. Aportes que debe pagar el empleador año 2017 en COP	150
Cuadro 48. Resumen nomina 2017 en COP	151
Cuadro 49. Análisis de nómina en COP	151
Cuadro 50. Estados de resultados 2015 y 2016 en COP	152
Cuadro 51. Gastos administrativos 2016-2015 en COP	152
Cuadro 52. Índices de crecimiento ingresos, costos y gastos 2015-2016	154
Cuadro 53. Estado de resultados proyectado a partir del IPC en COP	155
Cuadro 54. Flujo de caja sin reestructuración en COP	157
Cuadro 55. Proyección ingresos	158
Cuadro 56. Flujo de caja con reestructuración en COP	159
Cuadro 57. Comparación flujos de efectivo en COP	160
Cuadro 58. Resumen de tasas	162
Cuadro 59. Comparación flujo de caja libre en COP	163
Cuadro 60. Estado de pérdidas y ganancias escenario optimista	167
Cuadro 61. Flujo de caja optimista en COP	169
Cuadro 62. Estado de pérdidas y ganancias escenario pesimista	172
Cuadro 63. Datos proyectados en COP	174

LISTA DE GRÁFICOS

pág.

Gráfico 1. Variación anual del PIB por grandes ramas de actividad económica 2016	27
Gráfico 2. Resumen COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S	48
Gráfico 3. Variación del IPC (2016-2017)	52
Gráfico 4. Variación del PIB primer trimestre 2017	53
Gráfico 5. Población ocupada por ramas de actividad abril-junio 2017	54
Gráfico 6. Distribución empresas por localidades	58
Gráfico 7. Tamaño de empresas y participación	59
Gráfico 8. Localidades de Bogotá D.C.	60
Gráfico 9. Actividades significativas en Bogotá D.C.	61
Gráfico 10. ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo los productos químicos brindados por la empresa CYMA comercializadora?	67
Gráfico 11. ¿Con que frecuencia adquiere los productos químicos ofrecidos para empresa CYMA?	68
Gráfico 12. ¿Cuál es la cantidad de productos que adquiere con la empresa CYMA?	69
Gráfico 13. ¿Qué medios usa para realizar sus compras a la empresa CYMA?	70
Gráfico 14. ¿La calidad del producto que ofrece la empresa CYMA cumple con sus expectativas?	70
Gráfico 15. ¿La empresa CYMA cumple con los tiempos de entrega pactados al momento de realizar el pedido?	71
Gráfico 16. ¿Qué condición de pago le parece más apropiada para realizar pedidos con la empresa CYMA?	72
Gráfico 17. ¿Porque decidió escoger los productos de la empresa CYMA?	72
Gráfico 18. ¿Cómo considera la atención del personal comercial y administrativo de la empresa CYMA?	73
Gráfico 19. Datos históricos de CYMA	75
Gráfico 20. Proyección de la demanda	78
Gráfico 21. Datos históricos adquisición de productos por parte de CYMA	81
Gráfico 22. Proyección de la creación de empresas en Colombia	82
Gráfico 23. Resultados de la matriz de perfil competitivo	87
Gráfico 24. Distribución de datos salariales	135
Gráfico 25. Localidades con índices de hurtos	128
Gráfico 26. Hurtos a establecimientos comerciales	129
Gráfico 27. IPC proyectado	153
Gráfico 28. Flujo de efectivo sin reestructuración	154
Gráfico 29. Flujo de efectivo con la reestructuración	160
Gráfico 30. Flujo de efectivo sin reestructuración	161
Gráfico 31. Datos proyectados en COP	169
Gráfico 32. Datos proyectados en COP	174

LISTA DE IMÁGENES

pág.

Imagen 1. Mapa de Bogotá distribuido por localidades	129
Imagen 2. Frente de la bodega	133
Imagen 3. Interior de la bodega	133
Imagen 4. Distribución de la bodega	134
Imagen 5. Disposición de la bodega	134

ANEXOS

pág.

Anexo A. Cotizaciones estudio de mercados	182
Anexo B. Manuales de funciones	187
Anexo C. Vías de acceso por localidad	209
Anexo D. Cotización bodega comercial	212
Anexo E. Cotización de productos para la bodega	214

GLOSARIO

ENTOMOLÓGICO: corresponde al estudio científico de los insectos, aplicado a la sociedad y al estudio forense.

INDUMENTARIA: nombre genérico de la ropa que cubre y resguarda el cuerpo humano en actividades laborales.

REACTIVO: es toda sustancia que interactúa con otra (también reactivo) en una reacción química dando lugar a otras sustancias de propiedades, características y conformación distinta, denominados productos de reacción o simplemente productos.

RESUMEN

En el presente trabajo, se realizó la reestructuración comercial administrativa en la empresa Comercializadora CYMA S.A.S, la cual es una empresa colombiana dedicado a la comercialización de productos e insumos para la industria química, con el fin de determinar la situación actual de la misma y poder generar acciones de mejora que permita mejorar los procesos comerciales y administrativos.

Se aplicaron diversas herramientas con el fin de diagnosticar la situación actual de la empresa, evidenciando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que proceden de la actividad de la empresa, con el fin de determinar las estrategias que mejor beneficio acarreen a la organización.

La “reestructuración, tuvo como se efectuó en el área comercial y administrativa de la empresa, se desarrolló durante un periodo de seis meses, con el fin de cambiar el método empírico que se lleva actualmente en donde el principal interés de la empresa ha sido lograr el cumplimiento de metas comercial y satisfacción de los clientes, motivo por el cual se ha visto afectada la estructura interna de la empresa, sin llevar a cabo la correcta documentación de los procesos, como manuales de funciones y ajuste de salarios que contribuyen a la remuneración de los empleados.

El propósito de realizar la reestructuración, conlleva a resolver o contribuir a disminuir los problemas que acarrea la mala utilización de la fuerza laboral en la empresa, de la misma forma la adquisición de productos que permitan mejorar las relaciones comerciales de la empresa con los clientes.

Finalmente el estudio de indicadores evidencia que el proyecto es factible ya que tiene un valor presente neto de \$ 31.792.553 millones de pesos, es rentable y se puede realizar la inversión ya que cuenta con una tasa interna de retorno del 22% superior a la tasa interna de oportunidad la cual es del 45%.

INTRODUCCIÓN

El estudio que se realizará comprende una serie de procesos que permiten al investigador proponer soluciones en materia administrativa, comercial y financiera que permitan incrementar los ingresos de la empresa y poder posicionarse en el mercado.

La empresa COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S., creada en el año 2012 genera ingresos por medio de la comercialización, importación y distribución de reactivos químicos, materiales y equipos de laboratorio atendiendo la demanda de distintos rubros a lo largo del país que van desde laboratorios farmacéuticos, entomológicos y universitarios.

Mediante la realización del trabajo se llevará a cabo un diagnóstico de la empresa para hallar los problemas correspondientes en materia comercial y administrativa, con el fin de generar soluciones adecuadas que permitan el surgimiento de la empresa.

Debido al tiempo con el que se contará para la realización del proyecto en la empresa y por factores económicos y de tiempo, el presente trabajo concluirá con la presentación del mismo para su sustentación, la implementación será responsabilidad única y exclusiva de la empresa, la cual determinara la fecha.

Esta investigación se fundamenta en identificar, analizar y estudiar los hechos que han ocasionado problemas en la empresa, se basa en una metodología causa-efecto, donde los problemas que se citaron anteriormente tendrán una solución haciendo uso de los métodos y herramientas pertinentes para obtener los resultados esperados que la empresa necesita.

Para llevar a cabo este proyecto se realizará una reestructuración comercial administrativa, la cual comprende un diagnóstico que permita analizar los problemas actuales, a continuación realizar un estudio comercial para determinar estrategias comerciales que favorezcan a la empresa, posteriormente hacer un estudio administrativo que permita generar mejoras en esta parte, por último se elabora un estudio financiero el cual permita determinar la viabilidad del proyecto.

1. DIAGNÓSTICO

En el desarrollo del diagnóstico de la empresa COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S. se utilizarán herramientas que proporcionen un análisis del entorno tanto interno como externo de la misma.

1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

La industria química en Colombia ha participado en los últimos años como uno de los sectores que lideran la producción en el país, sin embargo este crecimiento se debe analizar desde dos grupo según su clasificación CIIU, sustancias básicas y productos químicos. En este caso competen las sustancias básicas como ácidos, sales e insumos que contribuyen en las funciones de laboratorios universitarios o farmacéuticos y hacen parte de las necesidades actuales de las industrias del país.

Para el año 2015 la industria en general cayó 1,4% durante un periodo de 7 meses, sin embargo los químicos básicos superaron este resultado con 9.8%, estos datos deducen que los químicos básicos presentan un incremento a diferencia de la industria en general¹.

El sector comercial de la industria química también tiene un impacto diferente dependiendo de la región en la que se comercialice, para este caso se presentan los mejores valores en el departamento de Cundinamarca específicamente en la ciudad de Bogotá D.C. donde se observó que en el segundo trimestre del año 2015 la producción industrial disminuyó en un 2.8% a diferencia de la producción química que creció en un 11%, estos resultados son similares en otras regiones del país como los son Medellín y la Costa Caribe².

En los últimos meses del año 2015 y el principio del año 2016 las exportaciones descendieron debido a problemáticas económicas y sociales que se presentaron en el principal consumidor de sustancias químicas colombianas, Venezuela. A pesar de la disminución de las exportaciones la industria química continúa creciendo³.

1.2 ANÁLISIS PESTAL

La herramienta que se usará para evaluar el estado actual de la empresa analizará los diferentes factores que impactan a una empresa (económica, política, social, tecnológica, ambiental y legal).

¹ REVISTA DINERO (DINERO). Industria química [en línea].

< <http://www.dinero.com/economia/articulo/industria-quimica-colombia/214471> > [citado 8 junio de 2017]

² *Ibíd.*, p. 1

³ *Ibíd.*, p. 1

1.2.1 Factores económicos. La Empresa dedicada a la comercialización al por mayor de productos químicos básicos, cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario. Está clasificada en la sección G (comercio al por mayor y al por menor). El código CIIU asignado para la Empresa es 4664.

1.2.1.1 Producto interno bruto PIB. La categoría de comercialización al por mayor tuvo una participación de 26195 miles de millones en el primer trimestre del año 2016, 26685 miles de millones de pesos para el segundo semestre, 27239 miles de millones de pesos en el tercer semestre y 27815 miles de millones de pesos para el último trimestre del año, con un promedio anual de 26984 miles de millones de pesos, presentando una variación trimestral de 2,43%, 1,87%, 2,08% y 4,23% respectivamente y una variación promedio para el año 2016 del 2.65%⁴. Lo cual se puede evidenciar en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Precios corrientes y variación anual promedio

Año 2016	Datos estadísticos
PIB anual	26984 miles de millones de pesos
Variación anual promedio	2.65%

Fuente: Banco de la republica (2016), Precios corrientes y variación anual, www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/pib-precios-corrientes-ramas Consultado 3 de junio de 2017.

Según la encuesta anual de comercio realizada a comienzos del 2015 por el DANE, el grupo de comercio (división 46 del código CIIU) cuenta con 10429 empresas que se enfocan en el comercio. De esta cantidad se encuentran 5719 empresas que se dedican a la comercialización al por mayor y se encuentran registradas en la cámara de comercio⁵. El PIB evidenciado por las empresas de comercialización al por mayor es del 53,3% en el sector comercial como se muestra en el Cuadro 2.

⁴ BANCO DE LA REPUBLICA. PIB a precios corrientes grandes ramas [en línea]. < <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/pib-precios-corrientes-ramas>>. [citado 17 julio de 2017]

⁵ DANE. Encuesta anual de comercio [en línea]. <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-anual-de-comercio-eac>. [citado 17 julio de 2017]

Cuadro 2. Participación de las divisiones CIIU en las ventas del sector comercial

Concepto	Participación
Vehículos, partes y accesorios	12,7%
Comercio al por mayor	53,3%
Comercio al por menor	34,1%

Fuente: DANE (2016), Participación de las divisiones CIIU en las venta del sector Comercial, http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bol_e_c_2015.pdf. Consultado 13 de junio de 2017

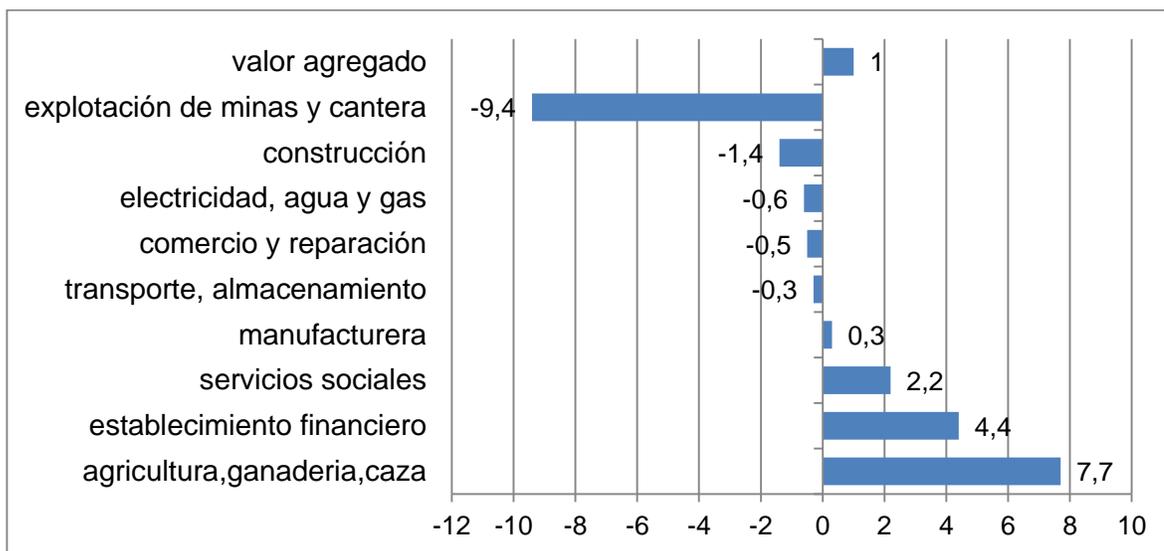
A continuación se presenta la Tabla 1., donde se evidencian los valores de la variación anual del PIB por grandes ramas de la actividad económica colombiana.

Tabla 1. Variación anual del PIB por grandes ramas de actividad económica 2016

Actividad económica	Participación
Valor agregado	1%
Explotación de minas y cantera	-9,4%
Construcción	-1,4%
Electricidad, agua y gas	-0,6%
Comercio y reparación	-0,5%
Transporte y almacenamiento	-0,3%
Manufacturera	0,3%
Servicios sociales	2,2%
Establecimiento financiero	4,4%
Agricultura, ganadería y caza	7,7%

Fuente: DANE (2016), Variación anual del PIB por grandes ramas de actividad Económica, http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/pres_en_PIB_ltrim17_oferta.pdf. Consultado 13 de junio de 2017

Gráfico 1. Variación anual del PIB por grandes ramas de actividad económica 2016



Fuente: DANE (2016), Variación anual del PIB por grandes ramas de actividad Económica, http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/pres_en_PIB_ltrim17_oferta.pdf. Consultado 13 de junio de 2017

1.2.1.2 Demanda del producto. Debido a que la actividad científica implica la investigación y el análisis para un desarrollo integral, los investigadores deben poseer los mejores materiales para laboratorio e insumos que cumplan con los más altos niveles de pureza y que certifiquen el correcto uso de los insumos y reactivos⁶.

Para el DANE en lo corrido del año 2015 el área de comercialización o distribución de productos químicos obtenía una participación del 4,8% sobre la producción industrial del país, ocupado este sector por 433 establecimientos. También se deben tener en cuenta aquellas empresas que producen o comercializan sustancias químicas básicas, donde la participación de este sector fue del 1,8% y con un total de 166 establecimientos que se ocupan de esta actividad. El sector de comercialización o producción de sustancias químicas aumentó 5,5%, en relación al año 2015, cifras que brindan indicios del crecimiento del sector comercial y productivo de sustancias químicas⁷.

Las principales empresas de este sector, que tienen altos índices de ventas en el mercado de Bogotá D.C. son: Químicos FG , Químicos Campota, AAA Químicos Ltda.

⁶ BANCO DE LA REPUBLICA. PIB a precios corrientes grandes ramas [en línea]. < <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/pib-precios-corrientes-ramas>>. [citado 17 julio de 2017]

⁷ DANE. Informe técnico: Encuesta anual manufacturera [en línea]. (09 de diciembre de 2016). Disponible en: < https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2015.pdf > [citado 19 de julio de 2017]

Campota comercializadora de materias primas industriales y productos químicos hoy en día cuenta con un porcentaje cercano al 19% del mercado, los ingresos para el año 2015 fueron de 5,5 mil millones de pesos⁸.

La empresa Químicos FG S.A.S encargada de la investigación de mercados para la venta de reactivos químicos analíticos, vidriera y estándares al igual que las anteriores empresas con los años AAA Químicos Ltda., ha venido tomando fuerza en el mercado, por tal motivo en el año 2015 generaron ventas por 3,3 mil millones de pesos y generaron un incremento del 17% con respecto al año 2014 en la participación que han obtenido en el mercado; esto ha estado de la mano con la comercialización de materias primas biodegradables para la elaboración de insumos agrícolas y el hogar⁹.

- **Exportaciones.** Desde el año 2011 han crecido las exportaciones de productos químicos de Latinoamérica hacia el resto del mundo. En el año 2014 el presidente de Rusia firmó un decreto que no dejaría ingresar productos químicos desde países como Estados Unidos y Bruselas, conforme a esta normatividad muchos países como Colombia pudieron exportar los productos a Rusia. Algunas cifras que soportan esta información están dadas por la Dian, donde en 2013 se reportaron 27973 millones de dólares y para el año 2014 se reportaron 29288 millones de dólares¹⁰.

Desde el año 2012 se creó en Colombia una agrupación de diferentes sectores de la economía (flores, café, petróleo, entre otros), en 4 grandes grupos: agropecuarios, alimentos y bebidas, combustibles y productos extractivos, manufactura y otros sectores. Es en el grupo de manufactura donde se encuentran las exportaciones basadas en ferróníquel, productos químicos, maquinas y equipo de transporte, entre otros). Para el año 2015 el grupo de productos (OMC) de manufacturas alcanzó 591,4 millones de dólares; sin embargo para el año 2016 alcanzo 487,4 millones de dólares, lo que implica una variación (-17,6%), concluyendo que el año 2016 las exportaciones de productos químicos se vieron considerablemente afectadas¹¹.

“En enero de 2016 las exportaciones del grupo de manufacturas disminuyeron 17,6%. Este comportamiento se explicó principalmente por la caída en las ventas

⁸ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Estados financieros [en línea]. < http://grupogia.com/finanzas/830065503/bench_particip_hist > . [citado 22 de julio de 2017]

⁹ *Ibíd.*, p. 1

¹⁰ BANCO DE LA REPUBLICA. PIB a precios corrientes [base de datos en línea]. Vol. 1, no 1/2 (ene-feb 2015) ; [citado 23 de julio de 2017] Disponible en Microsoft Excel

¹¹ DANE. Boletín técnico: Comercio exterior-exportaciones [en línea]. (03 de marzo de 2016). Disponible en: < https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_ene16.pdf > [citado 22 de julio de 2017]

externas de ferroníquel (-61,4%), plásticos en formas primarias (-36,1%), papel, cartón y artículos de pasta de papel (-43,0%) y aceites esenciales, resinoides y productos de perfumería (-32,3%) con una contribución conjunta de -15,9 puntos porcentuales¹².

- **Importaciones.** Para el año 2016 la DIAN registró una disminución del 12,1% con relación al año 2015, gran parte de estas disminuciones obedecen a la caída del 11,8% en el grupo de manufacturas, pasando de 3456 millones de dólares en el año 2015 a 3047 millones de dólares en el año 2016¹³.

Los productos químicos orgánicos e inorgánicos tuvieron una variación del (-12,5%) y (-1,9%) respectivamente y participaron cada uno con 0,9% para el año 2016¹⁴.

En los últimos reportes del DANE, Estados Unidos lidera como uno de los países con el que más relaciones comerciales tiene Colombia, principalmente en productos químicos orgánicos y plásticos¹⁵.

- **Riesgo moneda extranjera.** El mercado global está regido por diferentes condiciones económicas que perjudican las transacciones de productos o servicios entre países, para que el comercio de estos productos se debe concretar una o varias monedas fuertes que designan las grandes potencias para realizar el intercambio sin que se generen problemas entre las monedas de cada país, debido a ello se generan riesgos por el tipo de cambio como consecuencia de las fluctuaciones de las divisas de acuerdo a la volatilidad en un momento determinado.

Para disminuir estos problemas, la economía de cada país debe estar dispuesta a pactar los saldos de una compra o venta en la moneda nacional, concluyendo que cualquier movimiento no supone un cambio del producto o servicio exportado.

1.2.2 Factores políticos. Incluyen aquellos acuerdos entre países, tratados o alianzas que permiten dar una apertura a la economía de Colombia y por tal motivo

¹² DANE, Op.cit., p. 10

¹³ DANE. Boletín técnico: Importaciones-impo [en línea]. (18 de noviembre de marzo de 2016). Disponible en: < https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_sep16.pdf > [citado 22 de julio de 2017]

¹⁴ *Ibíd.*, p. 7

¹⁵ PORTAFOLIO. A septiembre de 2015 se han creado 211.320 empresas [en línea]. (22 de octubre de 2015). Disponible en: <<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/septiembre-2015-han-creado-211-320-empresas-30368>> [citado 22 de julio de 2017]

a las empresas comercializadoras, donde pueden tener libre participación en el mercado y generar beneficios para la empresa.

1.2.2.1 Tratados. Debido a que Colombia es un país productor de materias primas es vital para la economía nacional el poder distribuir los productos a diferentes países, sin embargo restricciones arancelarias incrementan los costos de exportar o importar productos químicos, por esta razón el Andean Trade Preference (ATPA) que otorga preferencias arancelarias por Estados Unidos a los países andinos como Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú, esto permite que se beneficien sectores como el químico, agrícola y plástico¹⁶.

En el año de 2011 se creó un tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos (TLC) que permitiría entre muchos aspectos positivos, la reducción del 100% de los aranceles y de esta forma facilitó el acceso de varios sectores a economías extranjeras. Entre los productos que se beneficiaron con estas políticas se encuentran los productos químicos y petroquímicos, algodón y etanol.

Para el ministerio de industria y comercio el acuerdo de libre comercio suscrito entre Colombia y Suiza, permitiría la llegada de productos procedentes de Suiza entre ellos los químicos, maquinaria y equipo, incrementando los niveles de productividad. Por este acuerdo el mercado colombiano tendría acceso del 85,7% de las importaciones permitiendo la disminución arancelaria en sectores químicos del 15% al 5%¹⁷.

1.2.2.2 Acuerdos. La comercialización de productos químicos en Colombia se ha venido incrementando debido al surgimiento de nuevas empresas manufactureras, la creación de nuevos centros de estudio, que apoyan la investigación y por tal motivo se ven inmersos en conseguir aquellos insumos que les provean los mejores resultados.

En el año de 2012 se empezó a hablar de un acuerdo comercial con Israel el cual permitiría eliminar aranceles y barreras arancelarias para permitir una libre circulación de productos al Medio Oriente, entre ellos proveer de productos químicos básicos, plásticos y otros. Lo pactado permitirá a aquellos exportadores colombianos con iniciativas en el mercado Israelí aumentar las ventas en productos petroquímicos, químicos, confecciones, joyería¹⁸.

¹⁶ PRODUCTOS DE COLOMBIA. Acuerdos comerciales [en línea]. http://www.productosdecolombia.com/main/guia/Acuerdos_Preferencias_Arancelarias.asp [citado 22 de julio de 2017]

¹⁷ MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO. ABC del acuerdo de libre comercio Colombia y suiza [en línea]. < http://www.mincit.gov.co/publicaciones/18160/abc_del_acuerdo_de_libre_comercio_suscrito_entre_colombia_y_suiza> [citado 23 de julio de 2017]

¹⁸ MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO. ABC del acuerdo comercial con Israel [en línea]. < http://www.tlc.gov.co/publicaciones/8047/abc_del_acuerdo_comercial_con_israel> [citado 23 de julio de 2017]

1.2.2.3 Alianzas. Desde hace unos años se empezaron a configurar los procesos comerciales que llevarán a la Alianza del Pacífico, donde una gran cantidad de productos tendrían oportunidades de ser llevados a otras regiones de Sudamérica o Centroamérica e inclusive a países como China y Japón, entre otros. Aquellos productos que poseen una alta probabilidad de ser parte de estas alianzas son materias primas como productos químicos, o los mismos para transformarlos¹⁹.

1.2.3 Factores sociales. Hacen parte del crecimiento de las organizaciones y su desarrollo responsable con la sociedad, haciendo aportes en materia financiera, laboral o actividades sociales.

En la encuesta anual de comercio realizada por el DANE se evidencia un total de 5719 empresas dedicadas al comercio al por mayor correspondiente a empresas con ventas mayores a 1500 millones o con diez o más personas ocupadas.

Para el año 2015 aquellas empresas que envuelven el sector comercial de productos, han incorporado a un total de 43,7% de la población nacional, específicamente 46,5% hombres y 41% mujeres. El comercio al por menor ha incorporado en el mismo periodo a un total de 46,8% de la población nacional, particularmente 42,4% hombres y 51,9% mujeres. Estos datos nos permiten concretar como el sector comercial ha influenciado en la sociedad por medio de la generación de empleos en Colombia, lo que no solo beneficia a las organizaciones sino a la sociedad en la que realizan las actividades²⁰.

Debido a que el sector comercial comprende demasiados productos, es importante definir la participación de aquellos productos que influyen en el ámbito químico o que son productos especializados en el ámbito químico, para esta clase de productos que el DANE nombra como “comercio al por mayor especializado de otros productos”, se encuentra una participación del 25,3% de la población nacional dedicada a esta actividad, de los cuales el 28,9% son hombres y el 20,6% son mujeres²¹.

Los anteriores datos han indicado que el sector comercial independientemente de cual sea el producto, genera la mayor parte del empleo en Colombia y adyacente a esto el ámbito químico ha generado valores altos en mano de obra contratada, lo que implica que este sector influye de manera positiva en el crecimiento de la sociedad.

¹⁹ EL PAÍS. La alianza del Atlántico, un nuevo modelo de integración [en línea]. <
http://www.tlc.gov.co/publicaciones/8047/abc_del_acuerdo_comercial_con_israel> [citado 23 de julio de 2017]

²⁰ DANE. Boletín técnico: Encuesta anual de comercio [en línea]. (07 de diciembre de 2016). Disponible en: <
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bol_eac_2015.pdf [citado 23 de julio de 2017]

²¹ Ibid., p. 5

1.2.4 Factores tecnológicos. Son estos los responsables en la investigación y el surgimiento de nuevos productos químicos que contribuyan con el mejoramiento de los procesos y altos índices de calidad en los productos. Debido a que el sector químico provee a los empresarios de la mayor parte de insumos o recursos para generar las actividades económicas, para el mismo es un reto encontrar la forma de seguir suministrando todos los productos que las empresas requieren sin dejar de lado problemáticas que conllevan la extracción o el uso de los materiales químicos.

La industria química ha venido innovando los procesos y productos durante los últimos años llegando a un concepto específico, “diseño integrado”, ligado a la consecución de ideas que permiten explotar el desarrollo industrial de un proceso químico junto a las condiciones de preparación (desde lo molecular a lo macroscópico) y teniendo en cuenta la formulación del producto. Esta idea pretende agrupar a diferentes sectores como el cosmético y alimentos, donde se busca no aumentar las exportaciones de productos químicos, sino crear productos exitosos en la región, entre otras ideas que no solo fortalezcan el sector, sino los procesos y los productos²².

1.2.5 Factores ambientales. En esta categoría del análisis se tiene un enfoque particular hacia aquellos productos, factores, entre otros que producen ventajas o desventajas en el ambiente.

Durante la última década el crecimiento poblacional y por tal motivo empresarial ha generado impactos importantes en materia ambiental afectando tanto fauna como flora. Durante años las empresas han permitido que los residuos generen contaminaciones en el agua, en el aire y en todo el medio circundante. Por esta razón países como Alemania, Francia, entre otros, han empezado a implementar un concepto diferente en el manejo de todo residuo químico, “empleos verdes”, empleos que tiene responsabilidades dirigidas a reducir el consumo de insumos químicos que puedan contaminar la tierra, y en casos especiales que no se pueda cambiar de insumo o eliminarlo, buscar alternativas que permitan mitigar el daño que pueda generar cualquier materia prima o insumo químico.

Desde 1990 los Estados Unidos establecieron una política externa que tenía como prioridad aliviar o solucionar los problemas ambientales que cualquier ente (industria, el gobierno y la sociedad) produzca. Esta política se conoce como “química verde” o “química sustentable”, donde se denunciaron 12 principios que marcan el rumbo de cualquier proceso que necesite de una reacción química. Entre estos principios se enuncia “es preferible evitar la producción de un residuo que tratar de limpiarlo una

²² UNIANDES. Desarrollo e innovación de la industria química [en línea].

<http://uniandes.edu.co/noticias/ingeniera/desarrollo-e-innovacion-en-la-industria-quimica> [citado 23 de julio de 2017]

vez que se haya formado, los productos químicos deberán ser diseñados de manera que mantengan la eficacia a la vez que reduzcan la toxicidad²³”.

Aquellas industrias alrededor del mundo que han implementado políticas de química verde son: cosméticos, polímeros, producción de alimentos y energía, empaques, productos de limpieza, industrial e investigación, existen otros sectores que manejan agentes químicos en forma pura o los derivados, pero son estas industrias las que utilizan la temperatura y la presión para transformar la estructura molecular a partir de productos químicos y por esta razón pueden generar incendios, explosiones, entre otros desastres que perjudiquen al personal y al ambiente.

Desde la aparición de las empresas y el uso de maquinaria y transformación de energía se han ocasionado diferentes accidentes que hubieran podido ser peores si no se hubiesen controlado; por tal motivo en Canadá en 1984 se creó el (PCRMA) programa cuidado responsable del medio ambiente que se implementó en 60 países, promoviendo la mejora continua en medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo y todas las áreas que involucren un proceso productivo en la industria química²⁴.

La sostenibilidad del planeta siempre será un tema importante para cualquier ente que produzca, comercialice o transforme productos químicos, las industrias deben encontrar la forma de reducir o sustituir la dependencia a productos químicos que produzcan cualquier tipo de contaminación ambiental.

1.2.6 Factores legales. Son normatividades expedidas por un ente regulador que se aplican en la industria comercializadora de químicos. Ver Cuadro 3.

Cuadro 3. Normatividad aplicable en la industria comercializadora de químicos

Ley	Enunciado
Ley 55 de 1993, convenio 170 OIT	Convenio sobre la seguridad en la utilización de los productos químicos en el trabajo y el manejo de materiales químicos peligrosos en el trabajo.
Decreto 1609 de 2002 ministerio del transporte	Por el cual se reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera
Resolución 001 del 8 de enero de 2015 ministerio de justicia	Por la cual se unifica y actualiza la normatividad sobre el control de sustancias y productos químicos que pueden ser utilizados o destinados, directamente en la extracción, transformación y refinación de drogas ilícitas.

Cuadro 3. (Continuación)

²³ MONTES VALENCIA, Andres. La industria química : importancia y retos. En: Revista_Lampsakos No. 14 (oct. 2015); p.72 ISSN. 2145-4086

²⁴ MONTES-VALENCIA, Op. Cit., p. 14

Ley	Enunciado
Ley 1196 de 2008 congreso de la republica	Por medio de la cual se aprueba el convenio de Estocolmo sobre contaminante orgánico persistente con propiedades toxicas y que sean persistentes a la degradación.
Ley 1252 de 2008 ministerio de ambiente	Por el cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental referentes a los residuos y desechos peligrosos.
Decreto 321 de 1999 ministerio del ambiente	Se adopta el plan de contingencia contra derrames de hidrocarburos derivados y sustancias nocivas
Decreto 502 de 2003	Por el cual se reglamenta la decisión andina 436 de 1998 para el registro y control de plaguicidas químicos en uso agrícola, control interno de calidad, publicidad, vigilancia, etiquetado y envasado.

Fuente: SISTEMA UNICO DE INFORMACION NORMATIVA (2003), información relevante a normatividad sector químico, <http://www.suin-juricol.gov.co/viewDocument.asp?id=1109191>, Consultado 24 de julio de 2017

1.3 MATRIZ FODA

La matriz FODA comprende información en forma externa proveniente del análisis PESTAL, la cual impacta la comercialización de diferentes productos en el país, principalmente los productos químicos, esta información es relevante para conocer las amenazas y oportunidades que enfrentan las empresas.

La información pertinente a fortalezas y debilidades de la empresa provienen del diagnóstico de la Cámara de Comercio, la cual provee 11 formatos en los cuales se puede analizar la situación actual de una empresa, la información y los datos de los formularios se analizaron en compañía del Gerente General.

Este instrumento permite identificar las oportunidades, fortalezas, debilidades y oportunidades, que permitan a la empresa CYMA generar estrategias que den paso a incrementar los clientes de la organización.

1.3.1 Fortalezas. Para una empresa una fortaleza se evidencia como aquellas actividades que permiten crear ventajas competitivas o diferenciadoras con respecto a las empresas que compiten en el sector de químicos y permiten generar un posicionamiento fuerte en el mercado.

1.3.2 Oportunidades. Cuando la empresa se encuentra en un sector sólido, este sector puede brindarle ventajas o elementos positivos sobre las actividades económicas.

1.3.3 Debilidades. Se reconocen como todas las actividades que se ejecutan de forma incorrecta o no se les da la prioridad dentro de la organización, produciendo riesgos para la empresa.

1.3.4 Amenazas. Toda amenaza es un factor, actividad o proceso que exhibe el entorno y producen para las empresas riesgos significativos.

En el Cuadro 4., se representan los factores que tienen más poderío en la empresa y en el sector comercializador de productos químicos, y con esto poder desarrollar la matriz FODA.

Cuadro 4. Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprensión de las necesidades del mercado, haciendo parte a todos los miembros de la organización en la búsqueda de nuevos clientes. ➤ Buena relación con los clientes, debida a la interacción que existe entre el personal y el mercado ➤ Personal calificado en las diferentes áreas que requiere la empresa en materia administrativa y comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa carece de tecnología de punta, debido a que la actividad económica no acarrea procesos con altos estándares de innovación. ➤ Poco recurso humano en la empresa, debido a la falta de organización y falta de una planeación estratégica correcta. ➤ Falta de publicidad o inversión en estrategias de marketing que coloquen a la empresa en una posición fuerte.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa está en la posición de generar concesiones con empresas-clientes. ➤ Los tratados de libre comercio permitirán la expansión de los productos a Latinoamérica ➤ Compañías del sector químico preparadas para el ingreso al país 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incursión de productos extranjeros a precios bajos. ➤ Altas tasas cambiarias que fluctúan con el tiempo para la importación. ➤ Cambios legislativos en el país que incurren en normatividad jurídica y tributaria.

Cuadro 5. Estrategia matriz DOFA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de las necesidades del mercado, haciendo parte a todos los miembros de la organización en la búsqueda de nuevos clientes. • Buena relación con los clientes, debida a la interacción que existe entre el personal y el mercado • Personal calificado en las diferentes áreas que requiere la empresa en materia administrativa y comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa carece de tecnología de punta, debido a que la actividad económica no acarrea procesos con altos estándares de innovación. • Poco recurso humano en la empresa, debido a la falta de organización y falta de una planeación estratégica correcta. • Falta de publicidad o inversión en estrategias de marketing que coloquen a la empresa en una posición fuerte.
Oportunidades (O)	Estrategia (FO)	Estrategia (DO)
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa está en la posición de generar concesiones con empresas-clientes. • Los tratados de libre comercio permitirán la expansión de los productos a Latinoamérica • Compañías del sector químico preparadas para el ingreso al país 	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a que la empresa conoce de las necesidades del mercado por medio de un estudio comercial puede generar alianzas entre las empresas comercializadoras. • La empresa puede implementar programas de capacitación en otros países lo que permite generar estrategias competitivas. • La ubicación geográfica de la empresa permite abrirse a mercados en otras regiones de Colombia con facilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los tratados de libre comercio con otros países pueden permitir a la empresa la consecución de tecnología de punta que permita distribuir con mayor facilidad. • La incursión en otros mercados permite a la empresa encontrar otros programas o software eficientes en el tema de las cotizaciones. • Penetración de mercados en Latinoamérica permite que la empresa genere acogimiento en otros países.

Cuadro 5. (Continuación)

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de las necesidades del mercado, haciendo parte a todos los miembros de la organización en la búsqueda de nuevos clientes. • Buena relación con los clientes, debida a la interacción que existe entre el personal y el mercado • Personal calificado en las diferentes áreas que requiere la empresa en materia administrativa y comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa carece de tecnología de punta, debido a que la actividad económica no acarrea procesos con altos estándares de innovación. • Poco recurso humano en la empresa, debido a la falta de organización y falta de una planeación estratégica correcta. • Falta de publicidad o inversión en estrategias de marketing que coloquen a la empresa en una posición fuerte.
Amenazas (A)	Estrategia (FA)	Estrategia (DA)
<ul style="list-style-type: none"> • Incursión de productos extranjeros a precios bajos. • Altas tasas cambiarias que fluctúan con el tiempo para la importación. • Cambios legislativos en el país que incurren en normatividad jurídica y tributaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ya que la empresa conoce el mercado, puede generar ventajas sobre la entrada de productos extranjeros, ya sea en términos de calidad o servicio al cliente. • La representación de proveedores en otros países permite a la empresa negociar los productos conforme a la tasa cambiaria que este en el momento. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de publicidad acarrea la entrada de productos extranjeros. • La falta de una certificación ISO genera que la empresa se vea expuesta a cambios normativos en el país. • Los problemas con las cotizaciones pueden generar problemas tributarios con el país.

1.4 AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

El presente diagnóstico se desarrolló con la compañía del gerente general de la empresa Comercializadora CYMA, quien calificó a la organización basándose en cada área de las cuales consta la organización.

El diagnóstico que se utilizó contiene el formato y las preguntas de la Cámara de Comercio de Bogotá. La calificación fue producto del análisis realizado con el Gerente General de la empresa y el Autor.

El diagnóstico refleja la situación de 9 áreas en la empresa, cada apartado contiene 15 preguntas las cuales tienen determinado un criterio de evaluación:

- Planeación estratégica
- Gestión comercial
- Gestión de operaciones
- Gestión administrativa
- Gestión del talento humano
- Gestión financiera
- Gestión de la calidad
- Gestión logística

Para cada área que se evaluará se debe tener en cuenta la pertinente escala de calificación. Ver Cuadro 6.

Cuadro 6. Escala de calificación

Calificación	Descripción
1	Concierno a aquellas operaciones que no realiza la empresa.
2	Recae a aquellos trabajos que han planeado hacer y están pendientes de realizar.
3	Corresponde a aquellas gestiones que realiza, pero no se hacen de manera organizada.
4	Corresponde a aquellas tareas que realiza de manera constituida y prevista.
5	Pertenece a aquellas acciones que efectúa de forma organizada, proyectada y refieren con acciones de mejoramiento.

A continuación se evidenciarán los resultados de cada factor, donde se podrá observar las primordiales fortalezas y debilidades que muestra la organización, de las cuales se planean las oportunas acciones de mejora para un superior progreso de la empresa.

1.4.1 Planeación estratégica. Esta área se encarga de la consecución de las metas y estrategias que la organización haya proyectado, de la misma forma evalúa el trabajo en equipo que se despliega por la organización. Ver Tabla 2.

Tabla 2. Diagnóstico planeación estratégica empresa CYMA

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico	3
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento	4
3	El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo de equipo	5
4	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento	2
5	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento	3
6	Al planear se desarrolla un análisis de: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas	4
7	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones	4
8	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado	5
9	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia	3
10	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico	3
11	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización	3
12	La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario	4
13	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación	4
14	Se tiene indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones	3
15	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía	5
Puntaje promedio		3,7

Fuente: DIAGNOSTICO EMPRESARIAL (2005), información para el diagnóstico de negocio, <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>, Consultado 1 de junio de 2017

La empresa cuenta con una planeación acorde al tamaño de la misma, sin embargo se queda corta en medir como los procesos inciden en la organización, debido a la falta de concertación entre las partes interesadas. La falta de indicadores que midan el rendimiento de los productos impide tomar decisiones futuras con total certeza.

1.4.2 Gestión comercial. Este apartado reconoce los segmentos de mercado a los que van dirigidos los productos de la empresa, y las formas que la empresa tiene para enfrentar a los competidores, haciendo usos de estas de mercado consecuentes con las metas de la empresa. Ver Tabla 3.

Tabla 3. Diagnóstico gestión comercial empresa CYMA

No.	Enunciado	Puntaje
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	5
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivos)	3
3	La empresa conoce en detalle el mercado en que compete	3
4	La empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	2
5	La empresa dispone de información de sus competidores (precio, calidad, imagen)	3
6	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	4
7	Los productos o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos años	3
8	La empresa asigna recursos para el mercado de sus servicios (promociones, material publicitario).	2
9	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con los objetivos de que estos sean clientes frecuentes.	4
10	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir la efectividad o continuidad	3
11	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de los productos o servicios	3
12	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a los clientes	3
13	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de los clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización	4
14	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	1
15	La empresa tiene registrada la marca (marcas) e implementa estrategias para su posicionamiento	1
Puntaje promedio		2,9

Fuente: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL (2005), información para el diagnóstico de negocio, <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>, Consultado 1 de junio de 2017

A pesar de ser una empresa comercializadora, abarca una gran cantidad de clientes posicionados a lo largo de toda la ciudad, con el uso de sistemas de investigación de clientes potenciales, sin embargo la empresa en materia de marketing, como posicionamiento de marca no ha tenido una gran relevancia, consecuencia de esto es la falta de un sistema de PQR, para poder conocer las falencias de la empresa.

1.4.3 Gestión de operaciones. Se encarga de entender los aspectos que se relacionan con el tema productivo, las capacidades, inventarios, tecnologías y materias primas e insumos, conjunto a esto se analiza la adaptabilidad debida de cambios en la producción. Ver Tabla 4.

Tabla 4. Calificación gestión de operaciones empresa CYMA

No.	Enunciado	Puntaje
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes	2
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción	5
3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	3
4	La empresa cuenta con criterio formales para la planeación de compra de equipos y materiales	4
5	El empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros	4
6	El proceso de producción se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción	3
7	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos	2
8	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control	3
9	La empresa cuenta con la capacidad de sus equipo y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación exige el mercado	1
10	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento	5
11	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control	4
12	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura	1
13	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo	3
14	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades	4
15	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores	2
Puntaje promedio		3

Fuente: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL (2005), información para el diagnóstico de negocio, <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>, Consultado 1 de junio de 2017

Debido a la actividad económica, la empresa no es necesario que posea una infraestructura compleja, con equipos o materiales, por esta razón la empresa invierte esfuerzos en dar un buen uso al inventario y mantenerlo en las mejores condiciones para ser entregado oportunamente.

1.4.4 Gestión administrativa. Visualiza aquellas tareas que ejerce la alta dirección de la empresa, y va ligado a medir la destreza que posee el personal frente al cliente interno y a los temas administrativos que demanda la organización. Ver Tabla 5.

Tabla 5. Calificación gestión administrativa empresa CYMA

No.	Enunciado	Puntaje
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	3
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa en analizada y utilizada como base para el mejoramiento	2
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toman mejores decisiones	3
4	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores	2
5	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones	3
6	La empresa cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación	3
7	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor	3
8	Las personas tienen pleno conocimiento de quien es su cliente interno, quien es su proveedor interno y que reciben y entregan a estos	3
9	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias	3
10	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el ministerio de trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial	5
11	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio	3
12	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecida para su sector o actividad económica	3
13	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y el mejoramiento continuo	2
14	El gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa	3
15	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboras, comercial, tributaria y ambiental	4
Puntaje promedio		2,7

La gestión administrativa de la empresa tiene fijados los objetivos y metas organizacionales, pero la poca cantidad de personal acarrea que las funciones no estén bien definidas, las responsabilidades y líneas de mando.

1.4.5 Gestión del talento humano. Comprende todos las tareas de reclutamiento, selección y capacitación del personal de trabajo, y como se manejan todos los ámbitos laborales en la empresa. Ver Tabla 6.

Tabla 6. Diagnóstico gestión del talento humano empresa CYMA

No.	Enunciado	Puntaje
1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.	3
2	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tiene en cuenta los colaboradores internos como primera opción	3
3	Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido)	2
4	En la selección del personas se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas	3
5	En la selección del personas se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos , y una visita domiciliaria	4
6	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores u de re-inducción para los antiguos	2
7	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores	2
8	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento	3
9	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan	4
10	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador	3
11	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades	2
12	El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño	2
13	La empresa logra que él personas desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso	3
14	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa	3
15	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna	2
Puntaje promedio		2,7

La empresa posee personal con las capacidades necesarias para atender cualquier actividad en CYMA, aunque muchas veces la falta de un manual de funciones, impide el correcto funcionamiento de cada cargo, esto se debe a la falta de una persona encargada de la gestión humana en la empresa.

1.4.6 Gestión financiera. En este apartado se manejan las operaciones financieras de la empresa, como se manejan los costos, gastos, inversiones, entre otros. Evalúa los sistemas contables de la organización y de que forman ingresos para la misma. Ver Tabla 7.

Tabla 7. Calificación gestión financiera empresa CYMA

No.	Enunciado	Puntaje
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja	4
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna , útil y se usa para la toma de decisiones	4
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas	4
4	El empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación	4
5	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios	5
6	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio	4
7	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación y cartera y califica periódicamente a sus clientes	3
8	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación	4
9	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna	4
10	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero	3
11	La empresa tiene una política establecida para realizar reservar de patrimonio y reinversiones	3
12	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión	3
13	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja	4
14	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna , útil y se usa para la toma de decisiones	4
15	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas	4
Puntaje promedio		3,8

El factor gerencial es el que tiene el mejor puntaje promedio de todos los factores analizados en el autodiagnóstico, esto se debe a que la empresa posee software especializado para manejar la contabilidad y que le permite realizar cualquier tipo de informe contable, y que cuente con los parámetros necesarios que brinden confiabilidad para la empresa y el estado.

1.4.7 Gestión de la calidad. Se basa en evaluar las operaciones e indicadores que agrupan las tareas en la parte productiva y administrativa de la empresa. Ver Tabla 8.

Tabla 8. Diagnóstico gestión de la calidad empresa CYMA

No.	Enunciado	Puntaje
1	La empresa cuenta con una política de calidad definida	3
2	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio)	3
3	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos	4
4	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos	4
5	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera)	2
6	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio	3
7	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecida para su sector o actividad económica	4
8	La empresa cuenta con parámetro definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías	3
9	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores	4
10	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo	3
11	El personas que tiene contacto con el cliente recibe capacitación retroalimentación continua sobre servicio al cliente	3
12	El gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa	4
13	El gerente identifica las necesidades del cliente y las compras con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones	4
14	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización	3
15	La empresa aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover la imagen institucional, la calidad de los productos y servicios y el posicionamiento en el mercado	3
Puntaje promedio		3,3

Parte de las políticas de la empresa, son el manejo de productos con los más altos índices de calidad, por esta razón los proveedores de la empresa se aseguran de brindar productos que cumplan con estándares internacionales de calidad y que permitan mantener las relaciones comerciales con los clientes en los mejores términos.

1.4.8 Gestión logística. Se refiere a las tareas que permiten que el área de producción se mantenga en la mejor forma, a la hora de ingresar materias primas como a la hora de distribuir correctamente los productos. Ver Tabla 9.

Tabla 9. Diagnóstico gestión logística empresa CYMA

No.	Enunciado	Puntaje
1	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio	3
2	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información	4
3	El gerente y en general el personal de la empresa han establecido los parámetros logísticos que rigen el negocio en el que se encuentra la empresa	3
4	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	5
5	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico	4
6	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos	3
7	La empresa cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística	3
8	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico	3
9	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística	3
10	La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios	3
12	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio	3
13	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información	4
14	El gerente y en general el personal de la empresa han establecido los parámetros logísticos que rigen el negocio en el que se encuentra la empresa	4
15	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	3
Puntaje promedio		3,5

Fuente: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL (2005), información para el diagnóstico de negocio, <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>, Consultado 1 de junio de 2017

La logística es una parte importante para una empresa comercializadora, ya que el flujo de información y productos conduce a la empresa por un camino exitoso, por eso CYMA se encarga de procesar las mejores rutas, tiempos de entrega y demás atributos logísticos para la entrega de sus productos.

Debido a que la empresa CYMA no hace parte de una sociedad familiar, la calificación en este aspecto es subjetiva y se fija en la manera en la que el gerente mantiene relaciones laborales con los trabajadores, los cuales pueden o no ser familiares. Los puntajes de todas las Tablas se presentan en la Tabla 10.

Tabla 10. Puntaje del diagnóstico por áreas

Tabla de resultados		
No.	Áreas	Puntaje
1	Planeación estratégica	3,7
2	Gestión comercial	2,9
3	Gestión de operaciones	3,1
4	Gestión administrativa	2,7
5	Gestión del talento humano	2,7
6	Gestión financiera	3,8
7	Gestión de calidad	3,3
8	Gestión logística	3,5
Puntaje total		3,2

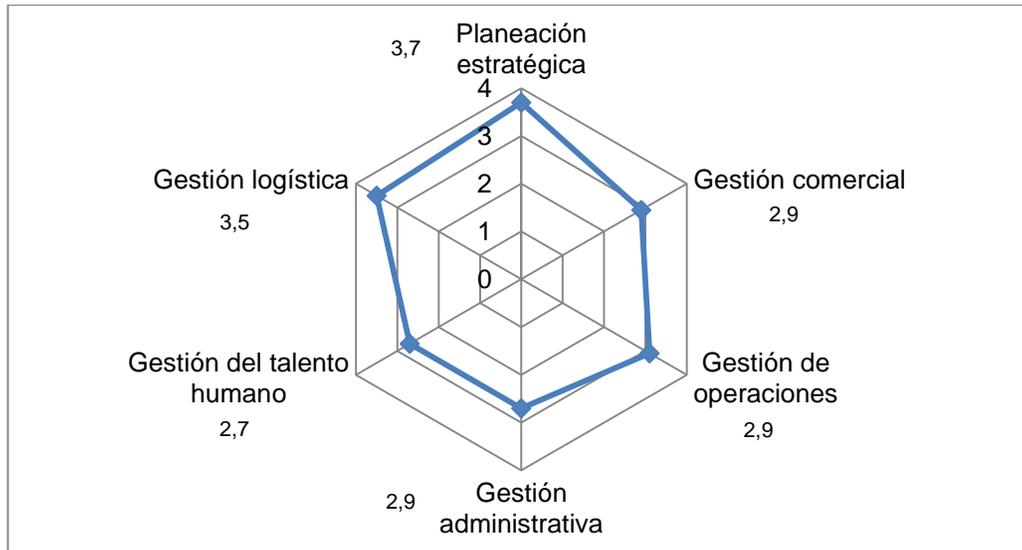
Luego de haber culminado el diagnóstico empresarial, se puede concluir que la empresa CYMA posee falencias en el área del talento humano, no existe un control sobre actividades y lineamientos del personal que trabaja en la empresa, al igual que no posee sistemas de contratación que permiten la entrada de nuevos empleados con las competencias y habilidades adecuadas para el cargo a desempeñar.

La gestión administrativa de la empresa posee algunos inconvenientes, ya que se denota un carácter jerárquico sin embargo los procedimientos no son analizados por la alta gerencia y por tal motivo no se mantiene un control sobre el trabajo del personal lo cual permita tomar decisiones administrativas correctamente.

A pesar de que la empresa hace parte a todos los empleados de las actividades comerciales y por tal motivo tienen definido el mercado hacia el cual se dirigen, la empresa no destina la suficiente cantidad de recursos a evaluar la promoción y publicidad para poder afianzarse con más facilidad en un mercado competitivo.

En el Gráfico 2., se aprecia cómo se encuentra las empresas en las respectivas áreas evaluadas anteriormente

Gráfico 2. Resumen COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S



1.5 ANÁLISIS GENERAL

Luego de haber revisado todos los factores que influyen en la empresa, ya sea de forma macroeconómica, como la inflación, el PIB y todos aquellos factores que la empresa no controla, se analizó que la economía colombiana posee muchos riesgos, ya que constantemente realiza cambios en normatividad ya sea tributaria o legal, estos repentinos cambios reflejan los bajos índices de creación de empresas.

Sin embargo el mercado de comercialización de productos en Colombia tiene un alto poder, principalmente los productos químicos que en Colombia han tenido auge debido a que se ha fomentado la investigación y desarrollo en el país, dando como resultado la consecución de productos e insumos químicos por medio de instituciones distritales o privadas, acarreando ingresos para todas las empresas comercializadoras, en este caso la empresa.

Una parte importante de este análisis, son la normatividad ambiental y social a la que se ven expuestas las empresas en Colombia y el mundo, el entorno y la cultura ambiental se han enfocado en el uso adecuado de los recursos, la aprovechamiento en los procesos comerciales o de manufactura y la correcta disposición, esto incurre en un control por parte de los funcionarios de la empresa a la hora de comercializar y transportar con las medidas nacionales e internacionales los productos a los diferentes clientes.

Luego de haber analizado el ambiente macroeconómico, el diagnóstico se centró en la parte administrativa y operativa de la empresa, evaluando diferentes factores, como lo son administrativos, financieros. Los cuales permitían observar en donde se encuentran las falencias de la empresa y proponer estrategias que permitan mejorar los procesos comerciales de la misma.

El mayor número de falencias que se observó en el empresarial, fueron en el sector del talento humano, por diferentes circunstancias, las más evidentes fueron la falta de capacitación para personal nuevo, la falta de procesos de reclutamiento que son evidentes debido a que la empresa no lleva muchos años en el mercado y la estructura organizacional no es amplia.

Acompañado de la falta de procesos correctos de talento humano encontramos pequeñas falencias en el manejo administrativo como la adquisición de tareas específicas para cada puesto de trabajo y por tal motivo no existe un control por parte de los altos mandos que permitan diseñar los procesos conforme a las competencias y habilidades de cada trabajador.

Una de las ventajas para consolidar una empresa pequeña es la facilidad para agrupar a los empleados con los objetivos de la empresa, en este caso la obtención de nuevos clientes, un factor que la empresa ha conseguido durante los años de operación. Aunque la empresa hace parte a todos los empleados de las actividades comerciales y por tal motivo tienen definido el mercado hacia el cual se dirigen, la empresa no destina la suficiente cantidad de recursos a evaluar la promoción y publicidad para poder afianzarse con más facilidad en un mercado competitivo.

Estos problemas o virtudes se denotaron en la matriz DOFA, de esta forma se cruzó la información correspondiente a la empresa y el mercado en el que desarrolla la actividad económica, con esto se pudo generar estrategias que el gerente de la empresa podrá tener en cuenta para disminuir las falencias de la empresa y poder acrecentar el posicionamiento de la empresa en el mercado de productos químicos.

2. ESTUDIO DE MERCADOS

Posteriormente al haber elaborado el análisis del entorno, se establecerán las expectativas de los clientes frente a la empresa, lo que permite establecer los lineamientos para la comercialización de los productos en un mercado determinado y de esta forma la organización incrementa sus beneficios económicos.

2.1 ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO

La empresa basa su actividad económica en la comercialización de insumos, reactivos y productos químicos para diferentes sectores de la economía colombiana, la empresa lleva 8 años en el mercado por tal motivo no ha podido consolidar un mercado en Bogotá D.C.

Actualmente la empresa está inmersa en un mercado con bastantes competidores los cuales llevan más de 10 años en el mercado como industrias Campota o Químicos F y G que se ha consolidado como los mayores comercializadores en Bogotá D.C. por tal motivo la empresa tiene que generar estrategias que le permitan ampliar el mercado de clientes o consolidarse con más fuerza con los actuales clientes.

2.1.1 Caracterización del sector. Debido a que la empresa se encuentra inmersa en un mercado competitivo, es una prioridad para la misma conocer el estado de la demanda que presenta el mercado, con el fin de determinar las necesidades que permitan generar estrategias con las cuales puedan afrontar cualquier inquietud en materia demográfica, geográfica o psicosocial que puedan afectar su actividad económica.

2.1.1.1 Índice de precios al consumidor (IPC). Con base a los datos elaborados por el DANE, el aporte de empresas comercializadoras de productos químicos a los diferentes sectores que manejan en este caso, salud y educación obtuvieron una contribución del 0,01% y 0,002% respectivamente para el año 2017 a diferencia del año 2016 que la salud y la educación obtuvieron una contribución de 0,02% para ambos sectores. Lo que implica que la variación entre el año 2016 y 2017 en estos dos sectores fue del 0,36% para la salud y 0,02% para la educación, como se observa en el Tabla 11²⁵.

²⁵ DANE. Boletín técnico: Índice de precios al consumidor [en línea]. (05 de julio de 2016). Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_jun17.pdf> [citado 29 de julio de 2017]

Tabla 11. Variación del IPC (2016-2017)

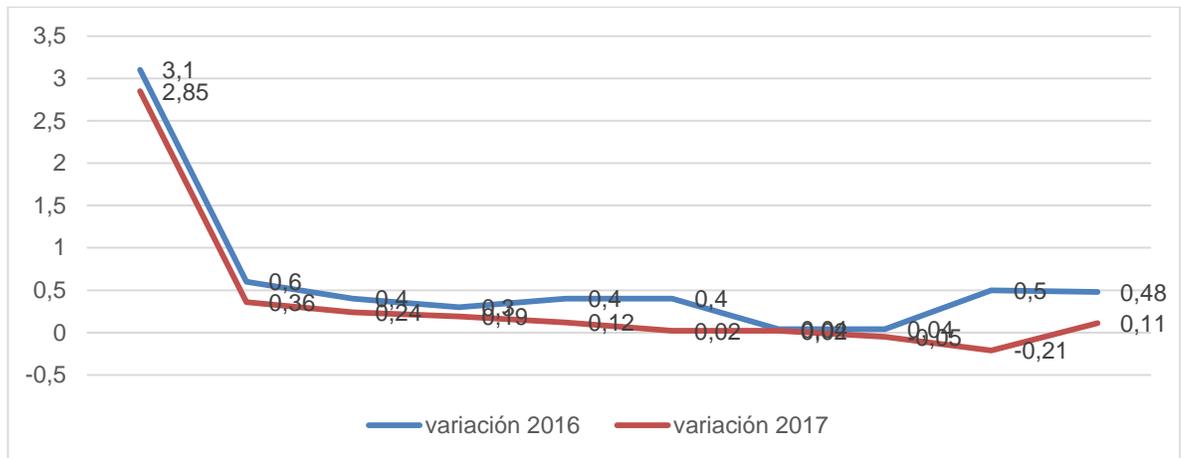
Grupos de gasto	Variación % 2016	Contribución % 2016	Variación % 2017	Contribución % 2017
Diversión	3,1	0,08	2,85	0,07
Salud	0,6	0,02	0,36	0,01
Vivienda	0,4	0,12	0,24	0,17
Vestuario	0,3	0,02	0,19	0,01
Otros gastos	0,4	0,03	0,12	0,01
Transporte	0,4	0,06	0,02	0,00
Educación	0,04	0	0,02	0,00
Comunicaciones	0,04	0	-0,05	0,00
Alimentos	0,5	0,15	-0,21	-0,06
Total	0,69	0,48	0,39	0,02

Fuente: DANE 2017, Boletín corto IPC, http://www.dane.gov.co/files/investigacioneS/boletines/IPC/bol_IPC_jun17.pdf. Consultado 30 junio 2017

2.1.1.2 Producto interno bruto (PIB). Para el primer trimestre del año 2017 el comportamiento del PIB por ramas de actividad económica en el país, demostró una variación porcentual anual de -0,5%, específicamente en el sector del comercio, reparación, restaurantes y hoteles, este es el sector donde la empresa CYMA tiene participación, respecto al trimestre inmediatamente anterior se detectó un decrecimiento del 2,3% con respecto al año 2016. Ver Tabla 12²⁶.

²⁶ DANE. Boletín técnico: Colombia producto interno bruto [en línea]. (26 de mayo de 2016). Disponible en <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim17_oferta_demanda.pdf > [citado 29 de julio de 2017]

Gráfico 3. Variación del IPC (2016-2017)



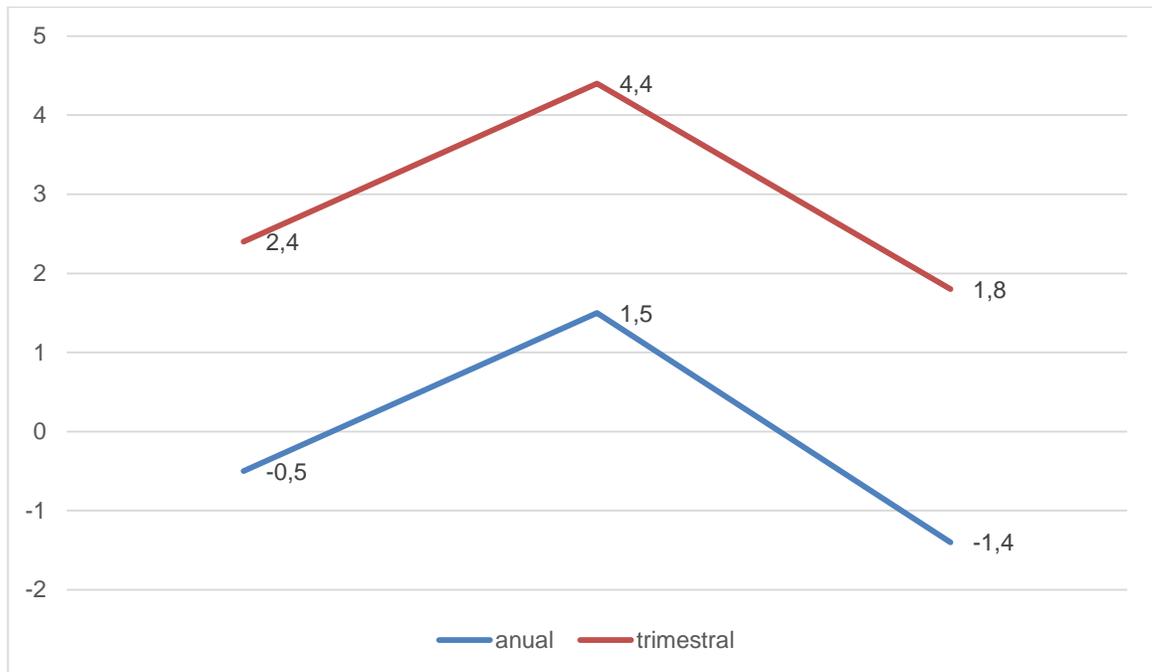
Fuente: DANE 2017, Boletín corto IPC, http://www.dane.gov.co/files/investigacioneS/boletines/IPC/bol_IPC_jun17.pdf. Consultado 30 junio 2017

Tabla 12. Variación del PIB primer trimestre 2017

ramas de actividad	Anual	Variación % Trimestral
Comercio	-0,5	-2,3
Mantenimiento	1,5	-0,9
Hoteles	-1,4	-2,6

Fuente: DANE PIB, variación % PIB primer trimestre 2017, http://www.dane.gov.co/Files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_itrim17.oferta_demanda.pdf, Consultado 30 de junio 2017

Gráfico 4. Variación del PIB primer trimestre 2017



Fuente: DANE PIB, variación % PIB primer trimestre 2017, http://www.dane.gov.co/Files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_itrim17.oferta_demanda.pdf, Consultado 30 de junio 2017

2.1.1.3 Empleo. Las empresas comercializadoras, hoteles y restaurantes en el transcurso de los meses de abril y junio del presente año han podido captar la mayor población ocupada en el país, con un 26,6% y una variación de -1,5% con respecto al mismo periodo del 2015, pero en el año 2016, cifras que corroboran que el país tiene una alta distribución del personal y por tal motivo generación de empleo en las actividades comercializadoras como las que realiza la empresa que es evaluada²⁷. Ver Tabla 13.

Tabla 13. Población ocupada por ramas de actividad abril-junio 2017

Rama de actividad	Distribución %	Variación %
Manufacturera	12,2	7,4
Agricultura	16,4	5,2
Alquiler	8,1	5
Servicios sociales	19,8	1,6

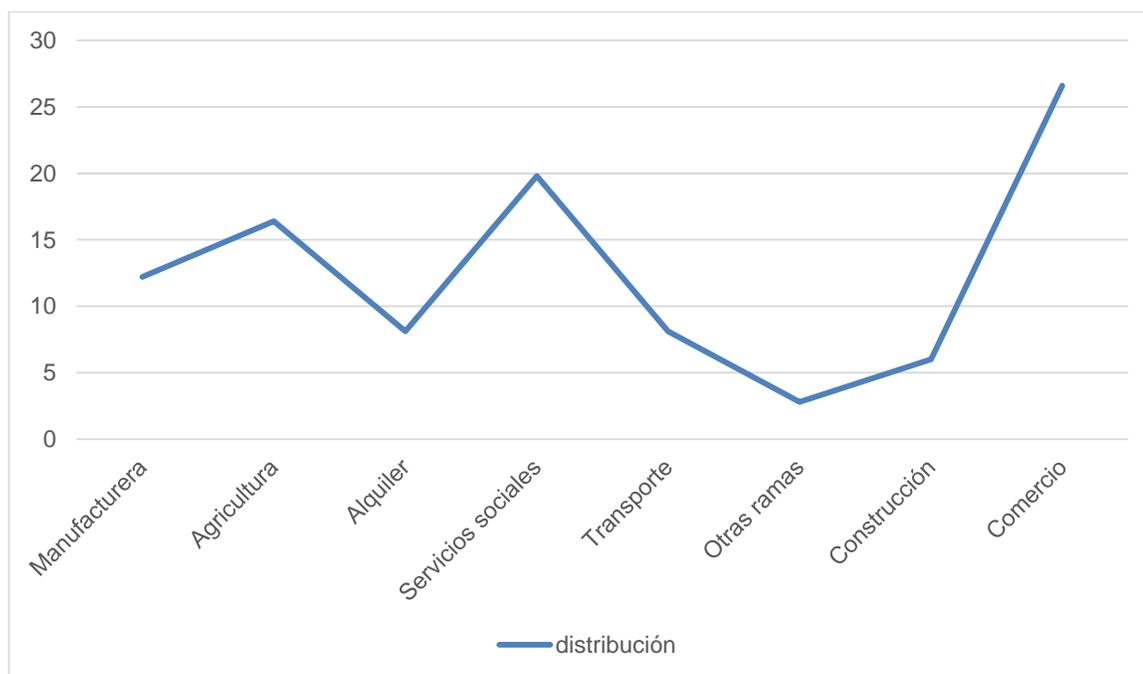
²⁷ DANE. Boletín técnico. Principales indicadores mercado laboral [en línea]. (26 julio de 2016). Disponible en < https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jun_17.pdf > [citado 29 de julio de 2017]

Tabla 13. (Continuación)

Rama de actividad	Distribución %	Variación %
Transporte	8,1	3
Otras ramas	2,8	2,9
Construcción	6	-5,2
Comercio	26,6	-1,5
Total nacional	100	2

Fuente: DANE 2017, población ocupada por ramas de actividad abril-junio 2017, https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jun_17.pdf. Consultado 30 de julio 2017.

Gráfico 5. Población ocupada por ramas de actividad abril-junio 2017



Fuente: DANE 2017, población ocupada por ramas de actividad abril-junio 2017, https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jun_17.pdf. Consultado 30 de julio 2017.

2.1.1.4 Barreras de entrada. Se denomina barreras de entrada a aquellos obstáculos que las empresas que han estado inmersas en el mercado, deben afrontar para ser competitivas y poder tener fortalezas en un mercado que exige cambios que se ajusten a las necesidades de los clientes que exigen productos con altos niveles de pureza y que produzcan los mejores resultados en sus procesos, a continuación se indican las barreras que tiene la empresa actualmente.

2.1.1.5 Barreras económicas. Las empresas comercializadoras de productos, sin importar que tipos de productos se comercialicen, tienen que afrontar retos a nivel estructural, ya sea por ampliar sus instalaciones o remodelarlas, publicidad con la cual se den a conocer en todos los sectores de la ciudad, optimizar sus procesos, entre otros conceptos que contribuyen a mejorar la calidad de los productos que se comercializan en este caso, productos químicos.

Un concepto que tiene relevancia en la empresa son las economías de escala, que en industrias que producen o comercializan productos de manera masiva reducen sus costos por unidad, sin embargo este concepto puede ser analizado de otra forma ya que la empresa no comercializa los productos químicos en grandes volúmenes como empresas CAMPOTA o QUIMICOS F Y G , la empresa centra sus procesos de comercialización en brindar volúmenes pequeños pero con un valor agregado y la calidad de los productos que se comercializan, que brindan una estrategia decisiva para un mercado tan competitivo.

Debido a que la empresa no tiene bastante experiencia realizando su actividad económica, las utilidades que genera la empresa van destinados a la manutención de la misma, acarreando gastos de nómina y administrativos, lo que implica que no puede destinar sus utilidades a la investigación o desarrollo. En parte esta necesidad de capital se debe a que Colombia no tiene una alta contribución en materia de subsidios hacia las pequeñas y medianas empresas, esto se denota con las cifras del DANE donde se determinó un aumento de 0,12% a 0,17% entre los años 2002 y 2012 en investigación y desarrollo empresarial, si tenemos en cuenta países como Brasil donde en el mismo periodo se alcanzó un aumento de 0,1 a 0,5% de inversión en investigación²⁸.

2.1.1.6 Barrera política-legal. Este tipo de barreras hacen referencia a toda la normatividad gubernamental que pueden perjudicar a los procesos comerciales de la empresa, ya sea por medidas sociales, ambientales, entre otras.

Colombia ha integrado bastantes normas que controlan la comercialización de productos químicos en el país, ya sea para su manufactura, transporte y el manejo de los residuos de la empresas comercializadoras y productoras.

Durante los últimos años a nivel mundial se han dado consensos que permiten a las empresas integrar sus procesos ya sean comerciales o productivos a la gestión en el manejo de residuos desde su punto de origen, hasta el punto de entrega.

La secretaria de ambiente ha adelantado procesos de gestión con todas las empresas inscritas frente a la Cámara de Comercio de Bogotá, de esta forma pueden mantener el control de los procesos en la capital del país, el sector encargado de esta gestión es Residuos Sólidos SDA y se encarga de evaluar técnicamente las temáticas relacionadas con la gestión integral de residuos en Bogotá D.C., y se

²⁸ DANE, Op. Cit., p. 3

encarga de promover la incursión de subprogramas de capacitación en el buen uso de los productos químicos en Bogotá D.C..

2.1.1.7 Barrera social. Debido a que en el país ha tomado mucha fuerza la problemática ambiental y como las empresas manejan sus procesos para reducir la contaminación por sus diferentes actividades económicas, para las empresas comercializadoras, se maneja una regulación especial, ya que no poseen procesos que contaminen sin embargo su actividad económica al momento de distribuir un producto puede conllevar a perjudicar el medio ambiente y por tal motivo a todas las personas que en el conviven.

Debido a que muchos de estos contaminantes se manejan de manera industrial como un gas, la mayor parte de ellos contaminan la calidad del aire, por esta razón en el año 2015 la secretaria de ambiente produjo la resolución 2410, mediante la cual se puede calcular de manera adimensional las concentraciones de contaminantes atmosféricos en un momento y lugar de la ciudad, informando de manera detallada la calidad del aire de Bogotá , generando si es el caso una alerta al sistema distrital de gestos del riesgo y cambio climático²⁹.

2.1.1.8 Barrera tecnológica. A pesar de que todas las empresas deben estar actualizando su tecnología para mejorar los procesos, en empresas comercializadoras tiene otro punto de vista, en este caso las empresas como CYMA invierten en la formas de distribución de sus productos y toda la logística que esto con lleva.

Estudios realizados por el ministerio de las TIC, indico que en el ranking de 144 países en los que se evalúa un desarrollo tecnológico debido a la gran capacidad instalada que posean o la alta oferta de recursos naturales, Colombia ocupo el puesto 66 para el año 2013, Colombia se encuentra por debajo de países como Uruguay que ocupa el puesto 45, esto indica que Colombia en materia tecnológica no ha sufrido o evidenciado mejoras relevantes³⁰.

2.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación del mercado permite a las empresas ya establecidas o con posibilidad de ingresar a un mercado determinar qué tipo de clientes van a manejar, en este caso para la empresa determinar cuáles son sus empresas-clientes, donde se encuentran ubicados y que características especiales tienen, con el fin de determinar estrategias de marketing que potencien las posibilidades de crecimiento de la empresa o la inclusión de nuevos clientes.

²⁹ MINISTERIO DE AMBIENTE. Índice bogotano calidad del aire [en línea].
< <http://oab.ambientebogota.gov.co/es/indicadores?id=43>> [citado 01 agosto de 2017]

³⁰ MINISTERIO DE LAS TIC. Ranking internacional [en línea].
< <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-4425.html>> [citado 01 agosto de 2017]

La segmentación que se realizará en la empresa es de carácter industrial ya que los clientes potenciales de la empresa son organizaciones, industrias o empresas, que poseen necesidades corporativas y operacionales, diferenciándola de una segmentación por consumo donde el cliente son personas distribuidas por todo el país.

La empresa incurre en la distribución de productos químicos en diferentes lugares del país y en ocasiones genera exportaciones, por tal motivo es vital conocer la periodicidad de compras para encontrar aquellos clientes frecuentes y diferenciarlos de aquellos que hacen uso de estos productos por temporadas.

2.2.1 Segmentación geográfica. En Colombia existen registradas frente a la Cámara de Comercio de Bogotá un total de 694000 empresas, lo que acarrea un crecimiento del 6% respecto al año 2015, sin embargo de ese total, 444723 empresas pertenecen a personas naturales y 249358 a personas jurídicas distribuidas en las 20 localidades de Bogotá D.C.³¹.

Como se observa en el Cuadro 5., entre las localidades que han registrado mayor número de empresas, se encuentra la localidad de Suba con 72141 empresas activas³². Ver Cuadro 7.

Cuadro 7. Distribución empresas por localidades

Localidad	Suba	Kennedy	Engativá	Chapinero	Usaquén
Porcentaje conforme a número de empresas	10%	9%	9%	8%	8%

Fuente: La revista dinero, cuantas de las empresas colombianas están registradas, <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cuantas-empresas-estan-registradas-en-bogota-a-2016/224854>. Consultado 2 de agosto 2017

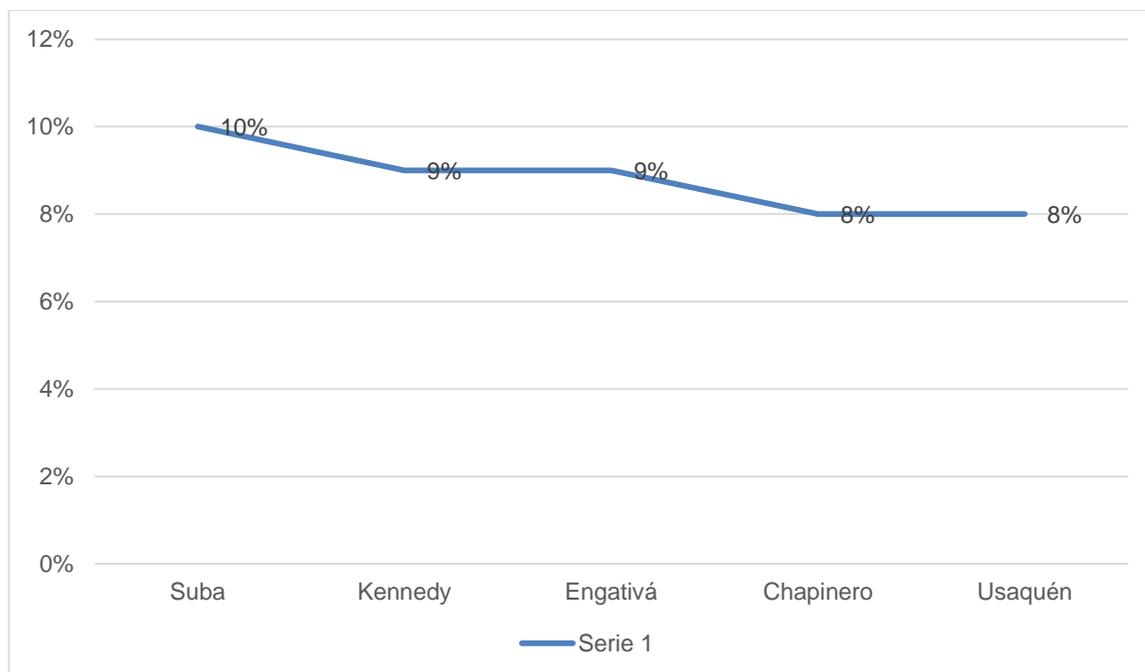
Como se observa en el Cuadro 7., en los últimos estudios realizados por diferentes entidades se detectó que el 90% de las empresas activas en Bogotá D.C. son microempresas, las pequeñas empresas ocupan el 7% con 44374, las medianas

³¹ CAMARA DE COMERCIO. Establecimiento comercios activos [en línea]. < <http://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2017/Febrero/Bogota-Region-cerro-el-2016-con-mas-de-694.000-empresas-y-establecimientos-de-comercio-activos> > [citado 01 agosto de 2017]

³² Ibid., p. 1..

12490 con un 2% de participación y las grandes 4872 es decir el 1%.³³ Los datos del Cuadro 7., Serán presentados en el Gráfico 6.

Gráfico 6. Distribución empresas por localidades



Fuente: La revista dinero, cuantas de las empresas colombianas están registradas, <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cuantas-empresas-estan-registradas-en-bogota-a-2016/224854>. Consultado 2 de agosto 2017

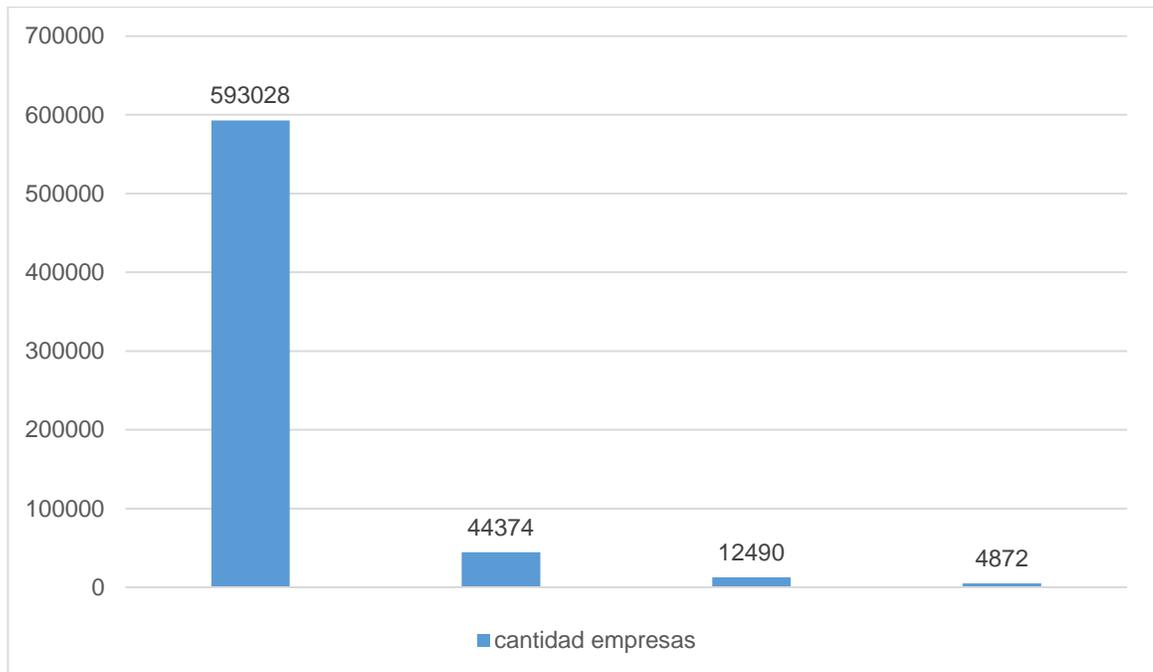
Cuadro 8. Tamaño de empresas y participación

Tipo empresa	Cantidad de empresas	Participación %
Microempresas	593028	90
Pequeñas empresas	44374	7
Medianas empresas	12490	2
Grandes empresas	4872	1

Fuente: Revista dinero, las microempresas mejor registradas en Bogotá D.C., <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cuantas-empresas-estan-registradas-en-bogota-a-2016/224854>. Consultado 2 de agosto de 2017.

³³ DINERO. Ganancias de la BVC se desplomaron 12% en el segundo trimestre de 2017 [en línea]. < <http://www.dinero.com/economia/articulo/ganancias-de-la-bvc-al-cierre-del-segundo-trimestre-de-2017/248320> > [citado 02 agosto de 2017]

Gráfico 7. Tamaño de empresas y participación



Fuente: Revista dinero, empresas registradas Bogotá D.C. tamaño y participación <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cuantas-empresas-estan-registradas-en-bogota-a-2016/224854>. Consultado 2 de agosto de 2017.

La empresa durante los años que ha realizado ésta actividad económica ha evidenciado una gran cantidad de empresas las cuales, adquieren sus productos para diferentes usos, estas empresas se distribuyen tanto en Bogotá D.C. como en sectores aledaños. Actualmente la empresa de acuerdo a la ubicación territorial, la mayor cantidad de empresas que consumen los productos de químicos, se encuentran situadas en las localidades de Chapinero, Santafé, Usaquén, Fontibón, Teusaquillo y Barrios Unidos. Como se muestra en el Cuadro 9., se especifica la ciudad y localidades en donde se venden los productos químicos.

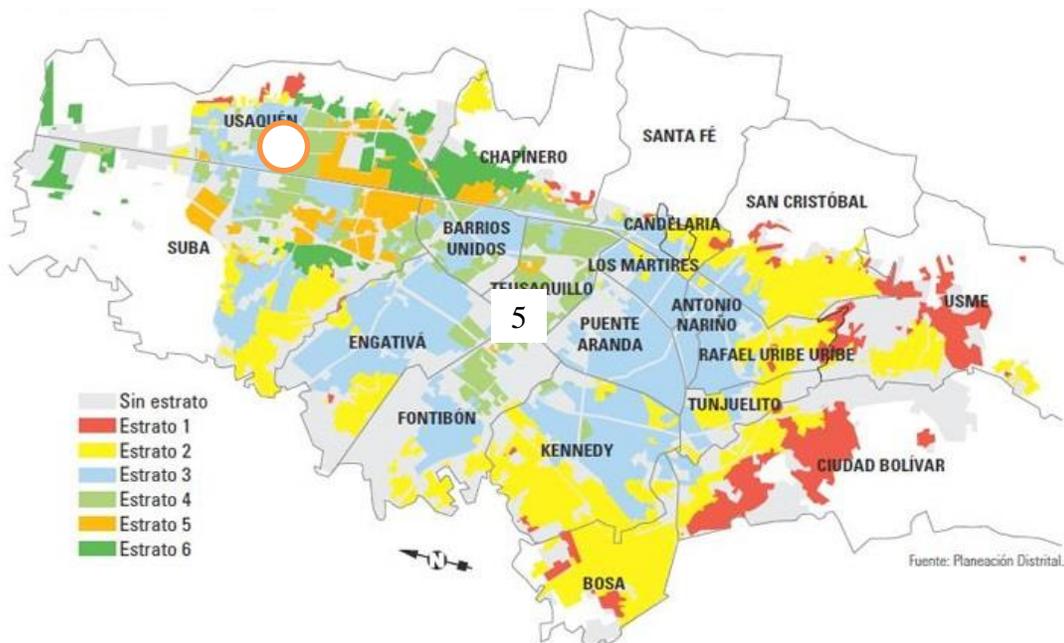
Cuadro 9. Localidades

País de origen	Ciudad de origen	Localidades	Tamaño de la localidad
Colombia	Bogotá D.C.	Fontibón	4000 hectáreas
		Santafé	4517 hectáreas
		Usaquén	6531 hectáreas
		Teusaquillo	1419 hectáreas
		Chapinero	3898 hectáreas
		Barrios Unidos	1189 hectáreas

Fuente: Bogotá como vamos, localidades de Bogotá y tamaño localidad, <http://www.bogotacomovamos.org/localidades/>. Consultado 03 de agosto de 2017.

La empresa ha conseguido encontrar en Bogotá D.C. una gran cantidad de empresas de carácter privado y público, las cuales tienen diferentes necesidades dependiendo de su actividad económica. En el Gráfico 8., se presenta el mapa de Bogotá detallando las localidades donde tiene participación la empresa.

Gráfico 8. Localidades de Bogotá D.C.



Fuente: Socializo, Bogotá descripción geográfica de las localidades pres., <http://www.socialhizo.com/entretenimiento/turismo-al-dia/bogota-descripcion-geografica>, Consultado 3 de agosto de 2017

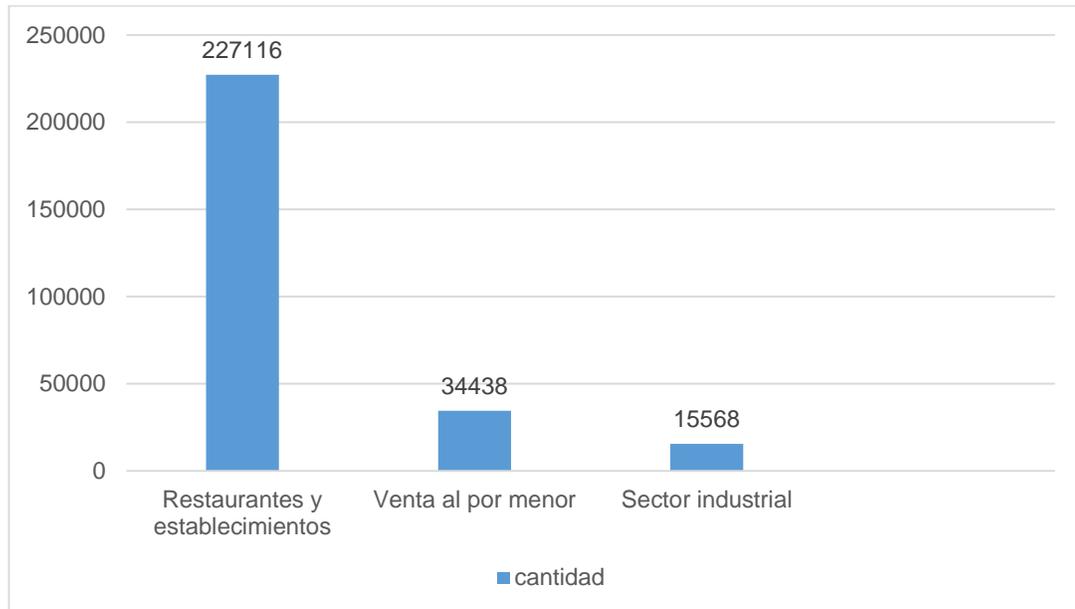
2.2.2 Segmentación demográfica. En Bogotá D.C. las principales actividades económicas que realizan las diferentes empresas se representan en restaurantes, con un total de 27116 establecimientos registrados frente a la Cámara de Comercio de Bogotá y con un registro mercantil, junto a estos el sector comercial, la venta minorista de productos alimenticios poseen 34438, de la misma forma el sector industrial congrega 15568 empresas, estos datos se ven representados en la Tabla 14³⁴.

Tabla 14. Actividades significativas en Bogotá D.C.

Actividad	Cantidad de empresas
Restaurantes y establecimientos	227116
Venta al por menor	34438
Sector industrial	15568

Fuente: Cámara de comercio Bogotá D.C., muestreo de distribución empresas, <http://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2017/Febrero/Bogota-Region-cerro-el-2016-con-mas-de-694.000-empresas-y-establecimientos-de-comercio-activos>, Consultado el 2 de agosto de 2017.

Gráfico 9. Actividades significativas en Bogotá D.C.



Fuente: Cámara de comercio Bogotá D.C., muestreo de distribución empresas, <http://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2017/Febrero/Bogota-Region-cerro-el-2016-con-mas-de-694.000-empresas-y-establecimientos-de-comercio-activos>, consultado el 2 de agosto de 2017.

³⁴ CAMARA DE COMERCIO, Op. Cit., p. 1-

Estudios realizados por la Cámara de Comercio de Bogotá han determinado que la tasa de emprendimiento en Colombia y principalmente en Bogotá D.C., se destacan por las tasas de la capital del país alcanza un 20,5% que supera la cifra media nacional con un 20,1%³⁵.

Encuestas realizadas por global entrepreneurship monitor GEM, han determinado un incremento en el porcentaje de emprendedores que exportan en la ciudad, con un 16,9% para el 2010 al 22% en el 2012. Estas cifras posicionan a Bogotá como una de las ciudades más emprendedoras en el país y con los mejores índices para la creación de nuevas empresas en Latinoamérica³⁶.

En el Cuadro 10., se identifican las características que distinguen a las empresas que son clientes de CYMA, estas características son, el tipo de empresa , su conformación como organización, ya sea privada o mixta, la cantidad de empleados que maneja , su actividad económica, la razón social que poseen , correspondiente al año 2017.

Cuadro 10. Segmentación demográfica de clientes

Razón social	Tipo de organización	Cantidad de empleados	Actividad económica	Tipo de empresa
Laboratorios ascinal	Privada	1 a 10 trabajadores	Muestreo, análisis laboratorio	Microempresa
Universidad militar nueva granada	Privada	51 a 200 trabajadores	Difusión del conocimiento	Pequeña
Universidad de los andes	Privada	Más de 200 trabajadores	Difusión del conocimiento	Grande
Universidad manuela Beltrán	Privada	Más de 200 trabajadores	Difusión del conocimiento	Grande
Universidad la gran Colombia	Privada	51 a 200 trabajadores	Difusión del conocimiento	Mediana
Universidad Jorge Tadeo lozano	Privada	Más de 200 trabajadores	Difusión del conocimiento	Grande
Vidriequipo Ltda.	Privada	1 a 10 trabajadores	Comercializadora de insumos	Microempresa
Universidad libre	Privada	51 a 200 trabajadores	Difusión del conocimiento	Mediana
Universidad área andina	Mixta	51 a 200 trabajadores	Difusión del conocimiento	Mediana

³⁵ COLOMBIA IMM. Bogotá lidera estadísticas de creación de empresas en Colombia [en línea]. < <http://colombia-inn.com.co/bogota-lidera-estadisticas-de-creacion-de-empresa-en-colombia/> > [citado 02 agosto de 2017]

³⁶ *Ibíd.*, p. 1.

Cuadro 10. (Continuación)

Razón social	Tipo de organización	Cantidad de empleados	Actividad económica	Tipo de empresa
Instituto colombiano agropecuario	Publica, gubernamental	Más de 200 trabajadores	Integración	Grande
Universidad Antonio Nariño	Privada	51 a 200 trabajadores	Difusión del conocimiento	Mediana
Universidad de la Salle	Privada	51 a 200 trabajadores	Difusión del conocimiento	Mediana
Laboratorios de investigación hormonal	Publica	1 a 10 trabajadores	Diagnóstico clínico y científico	Microempresa
Medicina legal	Publica, gubernamental	Más de 200 trabajadores	Controla ciencias forenses	Grande
Fiscalía general de la nación	Publica, gubernamental	Más de 200 trabajadores	Administración de justicia	Grande
Invima	Publica, gubernamental	Más de 200 trabajadores	Integración de laboratorios	Grande
Sena	Publica	Más de 200 trabajadores	Difusión del conocimiento	Grande
Universidad distrital	Publica	Más de 200 trabajadores	Difusión del conocimiento	Grande
Universidad nacional	Publica	Más de 200 trabajadores	Difusión del conocimiento	Grande
Instituto colombiano agropecuario	Publica, gubernamental	Más de 200 trabajadores	Integración	Grande

Fuente: Einforma, información y definición empresarial en Bogotá D.C., https://www.einforma.co/servlet/app/portal/ENTP/prod/ETIQUETA_EMPRESA/nif/1700181718700000. Consultado 27 octubre de 2017.

2.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La finalidad de la investigación de mercados es poder recolectar la información en este caso primaria por medio de encuestas a los clientes, con el objetivo de llevarla a un análisis que le permita a la empresa tomar decisiones en el ámbito del marketing, que permitan ajustar los productos a las necesidades de los clientes.

2.3.1 Plan de muestreo. Por medio del siguiente plan de muestreo se construye el proceso para obtener la información primaria que la empresa necesita para conocer el mercado y sus clientes potenciales y de este modo conocer la aceptación o el rechazo que se tiene sobre los productos químicos de la empresa.

2.3.1.1 Muestreo. Con el uso de la información recolectada por la segmentación el tipo de muestreo que se utiliza es no probabilístico, ya que no se va a escoger un consumidor al azar, por el contrario ya se han establecido criterios para determinar los clientes de la empresa.

El tipo de muestreo es no probabilístico, que permite decidir si la muestra es representativa o no, se hará uso de un muestro por conveniencia debido a que se conocen los clientes específicos de la empresa.

El muestreo que se plantea para el desarrollo de las encuestas y posteriormente su análisis, es un muestro no probabilístico por conveniencia, se hace uso de este método debido a una circunstancia específica, como es que la empresa no puede manejar una distribución de productos con frecuencia ya que los proveedores no tienen tiempos específicos de entrega, de la misma forma se deben considerar los retrasos que se generan por trámites aduaneros cuando son productos de importación, por tal motivo la empresa no puede comprometerse con una gran cantidad de empresas en Bogotá o Colombia porque puede incurrir en desabasto y por ello la pérdida de credibilidad.

Por tal motivo es conveniente para la empresa desarrollar las encuestas con aquellos clientes a los que la empresa con frecuencia distribuye productos y a los cuales la empresa debe generar estrategias para fidelizarlos y por tal razón generen mejores ingresos para la empresa. Estos clientes serán presentados en el Cuadro 10.

2.3.1.2 Tamaños de la muestra. El tamaño de la muestra se establecerá debido al número de empresas que son clientes. Por esta razón se realizará un muestreo no probabilístico por conveniencia el cual va dirigido solo al segmento o empresas clientes de CYMA. En el Cuadro 11., se especifican los clientes actuales de la empresa.

Cuadro 11. Empresas clientes de CYMA

Razón social	Tipo de organización
Laboratorios Ascinal	Privada
Universidad militar nueva granada	Privada
Universidad de los Andes	Privada
Universidad Manuela Beltrán	Privada
Universidad la Gran Colombia	Privada
Universidad Jorge Tadeo Lozano	Privada
Vidriequipo Ltda.	Privada
Universidad Libre	Privada
Universidad Área Andina	Privada
Universidad Antonio Nariño	Privada
Universidad de la Salle	Privada
Laboratorios de investigación hormonal	Pública
Medicina legal	Pública, gubernamental
Fiscalía general de la nación	Pública, gubernamental
Invima	Pública, gubernamental
Sena	Pública
Universidad Distrital	Pública
Universidad Nacional	Pública
Instituto Colombiano Agropecuario	Pública, gubernamental

Fuente. Einforma, información y definición empresarial en Bogotá D.C., https://www.einforma.co/servlet/app/portal/ENTP/prod/ETIQUETA_EMPRESA/nif/1700181718700000. Consultado 27 octubre de 2017

2.3.2 Diseño de la encuesta. La encuesta contribuye a la empresa por medio de preguntas que permite medir ciertas variables de investigación como el comportamiento, actitudes o características de los entrevistados.

La encuesta se realiza en las diferentes empresas que son clientes potenciales de la empresa, el diseño de las preguntas será cerrado, específicamente dicotómico y de respuesta múltiple, las cuales permitan una interpretación clara y por tal razón una tabulación y análisis de resultados que sea pertinente.

Las preguntas están enfocadas en la fijación de precios de la empresa, demanda estimada del producto, competencia de la empresa, enfoque y puntos de vista y estrategias empleadas para mantener a los clientes.

A continuación se presenta el formato de encuesta que será aplicado a los clientes actuales de la empresa.

- 1. ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo los productos químicos brindados por la empresa CYMA comercializadora?**
 - a. Menos de 1 año
 - b. Entre 1 y 2 años
 - c. Más de dos años

- 2. ¿Con que frecuencia adquiere los productos químicos ofrecidos por empresa CYMA?**
 - a. A diario
 - b. Semanal
 - c. Quincenal
 - d. Mensual
 - e. Otro

- 3. ¿Cuál es la cantidad de productos que adquieren por medio de la empresa CYMA?**
 - a. 1 a 2 productos
 - b. 3 a 5 productos
 - c. 5 a 10 productos
 - d. Más de 10 productos

- 4. ¿Qué medios usa para realizar sus compras a la empresa CYMA?**
 - a. Vía telefónica
 - b. Visita de los asesores
 - c. Internet o página web

- 5. ¿La calidad del producto que ofrece la empresa CYMA cumple con sus expectativas?**
 - a. Si
 - b. No

- 6. ¿La empresa CYMA cumple con los tiempos de entrega pactados al momento de realizar el pedido?**
 - a. Si
 - b. No

- 7. ¿Qué condición de pago le parece más apropiada para realizar pedidos a la empresa CYMA?**
 - a. Contado
 - b. 30 días
 - c. Entre 30 y 60 días
 - d. Mayor a 60 días

- 8. ¿Porque decidió escoger los productos de la empresa CYMA?**

- a. Calidad
- b. Precios
- c. Tiempos de entrega
- d. Otros

9. ¿Cómo considera la atención del personal comercial y administrativo de la empresa CYMA?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

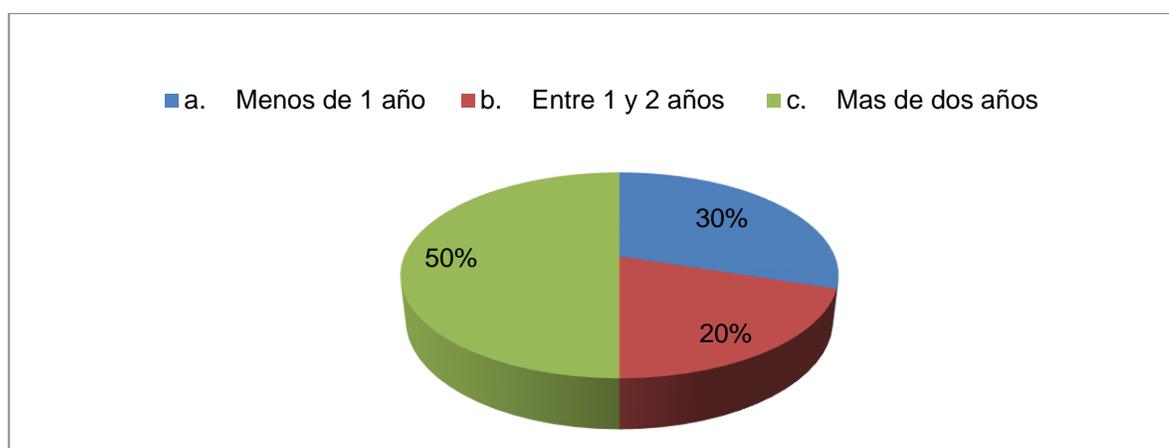
2.3.3 Recolección de datos. La recolección de datos permite analizar cada aspecto o factor inmerso en cada pregunta y que relevancia tiene en la proyección de demanda de los productos y cuál es la percepción del cliente sobre la empresa.

2.3.3.1 Tabulaciones de resultados. Las encuestas se realizaron a cabo en las diferentes empresas que CYMA comercializa productos y se presentarán desde la Tabla 15., hasta la Tabla 23.

Tabla 15. ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo los productos químicos brindados por la empresa CYMA comercializadora?

Opciones	Cantidad de respuestas	Porcentaje
Menos de 1 año	6	30%
Entre 1 y 2 años	4	20%
Más de dos años	10	50%
Total	20	100%

Gráfico 10. ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo los productos químicos brindados por la empresa CYMA comercializadora?

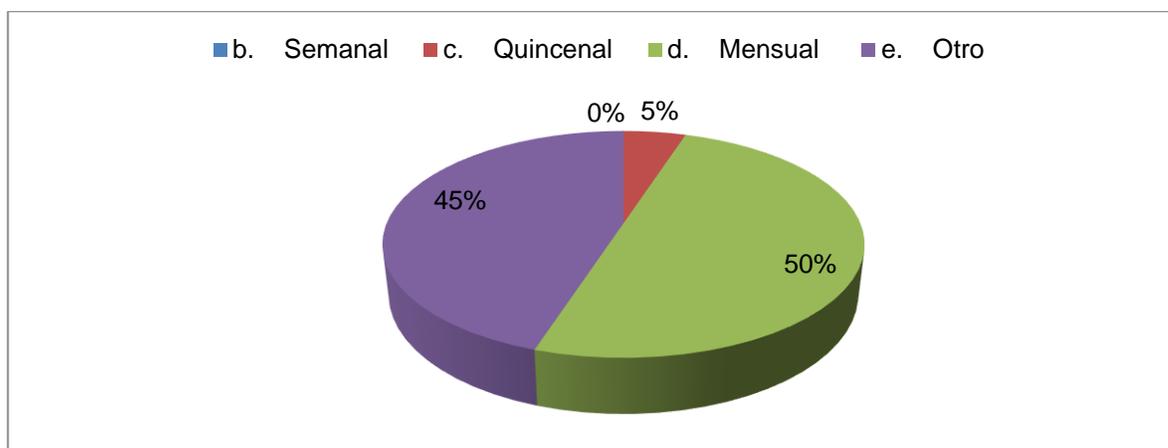


El Gráfico 10., muestra que la empresa CYMA ha tenido una gran aceptación en el mercado por medio de sus mayores clientes en Bogotá D.C., indicando que del 100% de los clientes distribuidos entre empresas públicas y privadas, el 50% de estas empresas han adquirido desde hace más de dos años los productos que la empresa comercializa, otro punto importante se denota en que hay una interacción con clientes nuevos ya que el 30% del total de los clientes han adquirido en el último año los productos de la empresa.

Tabla 16. ¿Con que frecuencia adquiere los productos químicos ofrecidos para empresa CYMA?

Opciones	Cantidad de respuestas	Porcentaje
A diario	0	0%
Semanal	0	0%
Quincenal	1	5%
Mensual	10	50%
Otro	9	45%
Total	20	100%

Gráfico 11. ¿Con que frecuencia adquiere los productos químicos ofrecidos para empresa CYMA?

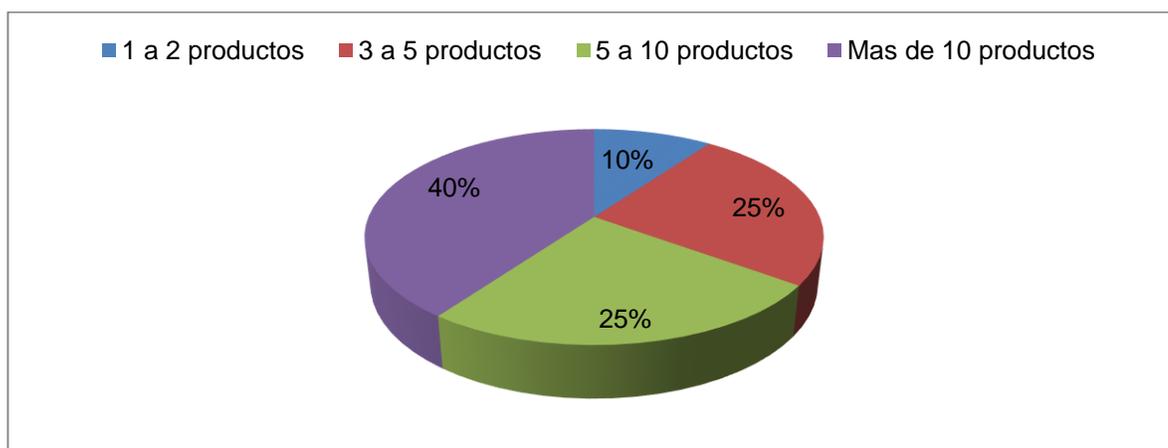


Con base a los datos obtenidos en el Gráfico 11., se puede concluir que la empresa tiene buenos índices de compras debido a que el 50% de las encuestas realizadas a los clientes, indican que realizan compras mensuales lo que permite la circulación de los productos en la empresa y por tal motivo altos índices de ingresos que permiten fortalecer a la empresa.

Tabla 17. ¿Cuál es la cantidad de productos que adquiere a la empresa CYMA?

Opciones	Cantidad de respuestas	Porcentaje
1 a 2 productos	2	10%
3 a 5 productos	5	25%
5 a 10 productos	5	25%
Más de 10 productos	8	40%
Total	20	100%

Gráfico 12. ¿Cuál es la cantidad de productos que adquiere con la empresa CYMA?

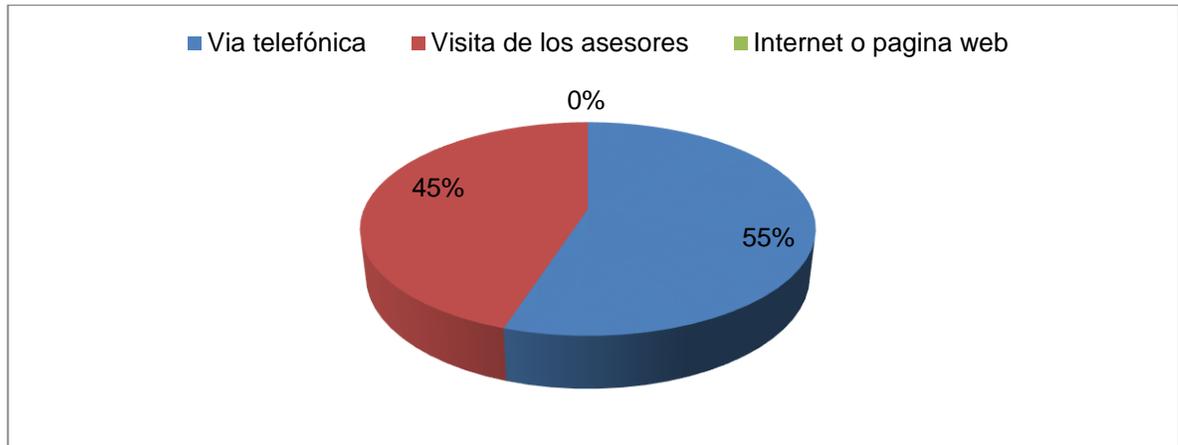


El 40% de las empresas que adquieren productos con la empresa CYMA, adquieren más de 10 productos, empresas como el Invima utiliza gran cantidad de insumos que permitan análisis de laboratorios, sin embargo se mantiene una tendencia alta por la compra de pocos productos, entre 3 a 10 productos, pero son productos que no son necesarios en grandes cantidades ya que son usados para experimentos especiales, los cuales necesitan una calidad y pureza muy alta.

Tabla 18. ¿Qué medios usa para realizar las compras a la empresa CYMA?

Opciones	Cantidad de respuestas	Porcentaje
Vía telefónica	11	55%
Visita de los asesores	9	45%
Internet o página web	0	0%
Total	20	100%

Gráfico 13. ¿Qué medios usa para realizar sus compras a la empresa CYMA?

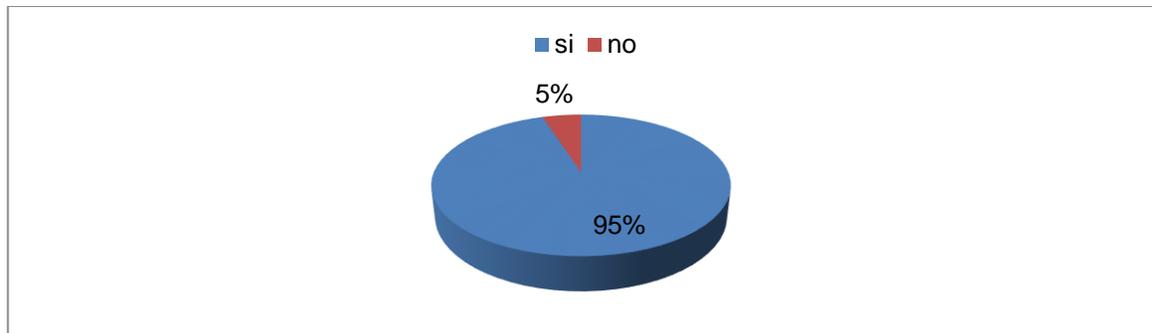


Un resultado que no favorece a la empresa, es el consumo o compra de productos por medio de página web de la empresa, lo que implica que los consumidores se ven satisfechos con el servicio prestado por vía telefónica con un 45% o con la atención de los asesores con un 55%, por medio de este análisis es prudente que la empresa invierta capital en publicidad o promoción de la empresa por medios masivos que permitan la consecución de nuevos clientes.

Tabla 19. ¿La calidad del producto que ofrece la empresa CYMA cumple con sus expectativas?

Opciones	Cantidad de respuestas	Porcentaje
No	1	5%
Si	19	95%
Total	20	100%

Gráfico 14. ¿La calidad del producto que ofrece la empresa CYMA cumple con sus expectativas?



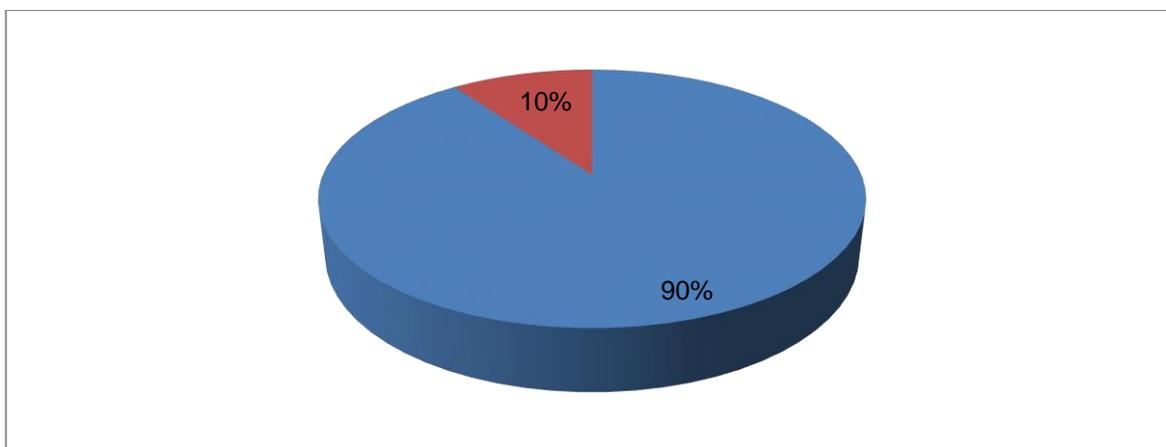
Los datos obtenidos en el Gráfico 14., permiten observar que la empresa tiene buenas relaciones con los clientes al momento de evaluar la calidad de los

productos, alcanzando un 95% de satisfacción medido entre las diferentes empresas clientes encuestados.

Tabla 20. ¿La empresa CYMA cumple con los tiempos de entrega pactados al momento de realizar el pedido?

Opciones	Cantidad de respuestas	Porcentaje
Si	18	90%
No	2	10%
Total	20	100%

Gráfico 15. ¿La empresa CYMA cumple con los tiempos de entrega pactados al momento de realizar el pedido?

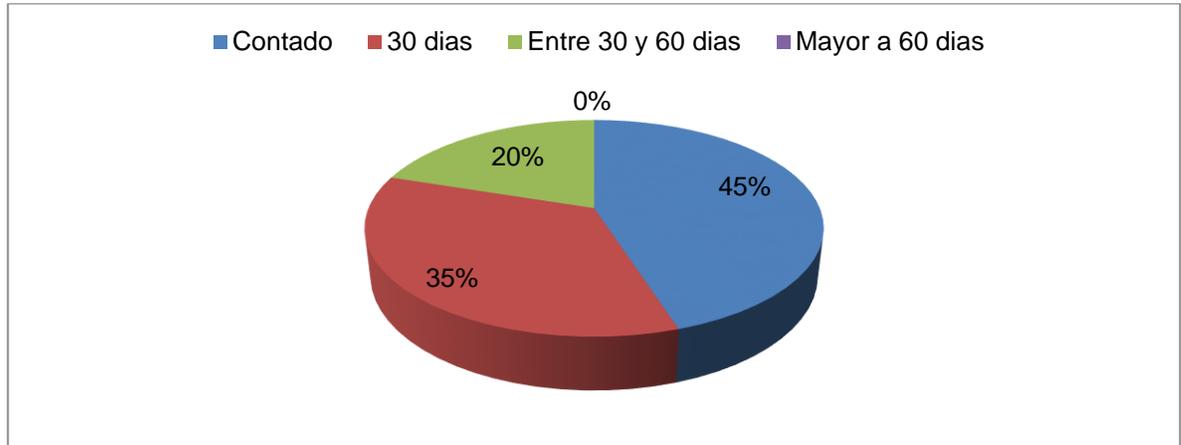


La empresa en los años de actividad económica que ha ejercido en el mercado, ha mantenido como un factor de diferenciación más allá de la calidad de sus productos, el cumplimiento de tiempos establecidos con los clientes, esto se puede observar en el Gráfico 15., donde se tiene un 90% de conformidad al momento de la entrega de productos.

Tabla 21. ¿Qué condición de pago le parece más apropiada para realizar pedidos con la empresa CYMA?

Opciones	Cantidad de respuestas	Porcentaje
Contado	9	45%
30 días	7	35%
Entre 30 y 60 días	4	20%
Mayor a 60 días	0	0%
Total	20	100%

Gráfico 16. ¿Qué condición de pago le parece más apropiada para realizar pedidos con la empresa CYMA?

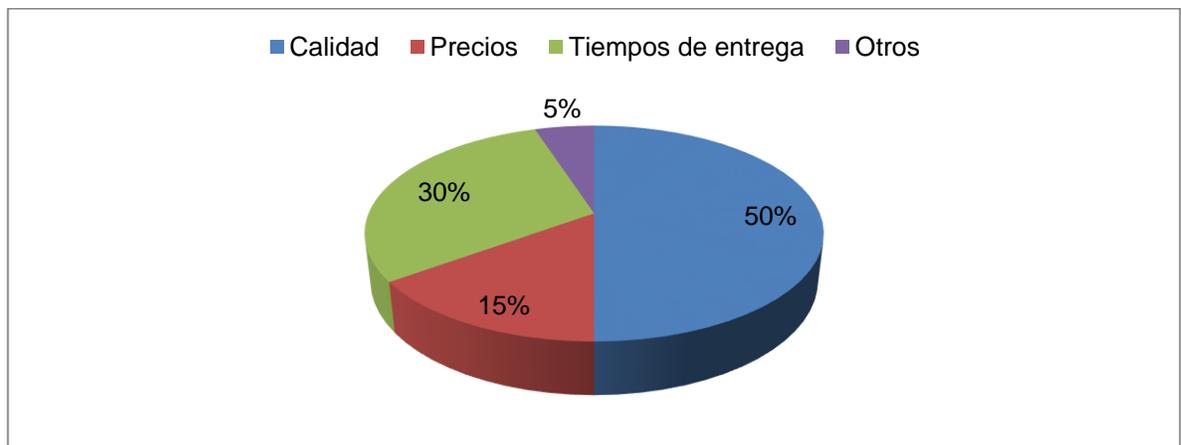


Al momento de concretar condiciones de pago con los diferentes clientes, los datos obtenidos por las encuestas demuestran que el 45% de los clientes pagan de contado los productos que adquieren, esto implica que la empresa tiene facilidad en el capital que ingresa a la empresa, de la misma forma cuando se realizan pagos diferidos, la empresa capta la mayor parte de este capital a los 30 días.

Tabla 22. ¿Porque decidió escoger los productos de la empresa CYMA?

Opciones	Cantidad de respuestas	Porcentaje
Calidad	10	50%
Precios	3	15%
Tiempos de entrega	6	30%
Otros	1	5%
Total	20	100%

Gráfico 17. ¿Porque decidió escoger los productos de la empresa CYMA?

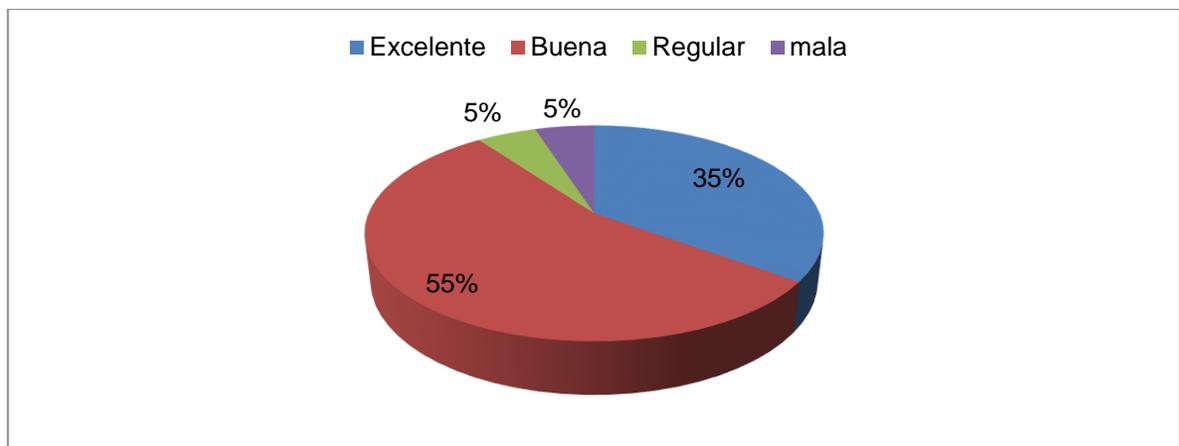


Los datos obtenidos en el Gráfico 17., corroboran los principios de la empresa, donde la producción o comercialización en masa no es su principal objetivo, si no brindar pocos productos con las mejores certificaciones de calidad en el mercado, es por esto que el factor de calidad tuvo una participación del 50% en las encuestas realizadas.

Tabla 23. ¿Cómo considera la atención del personal comercial y administrativo de la empresa CYMA?

Opciones	Cantidad de respuestas	Porcentaje
Excelente	7	35%
Buena	11	55%
Regular	1	5%
mala	1	5%
Total	20	100%

Gráfico 18. ¿Cómo considera la atención del personal comercial y administrativo de la empresa CYMA?



Con base a los datos recogidos en la encuesta, se puede apreciar que la empresa se ha caracterizado por brindar un servicio, no solo en materia de venta de productos, también en servicio al cliente de una manera óptima, los clientes de la empresa calificaron a la empresa con un 55% de buena atención del personal comercial y administrativo y un 35% de excelente atención del personal administrativo y comercial.

2.3.3.2 Resumen general. En esta etapa se debe considerar que aquellos factores que dieron más poder en la encuesta a los clientes fueron la calidad y la puntualidad de los productos, sin embargo los factores que más se vieron afectados fueron la capacidad de respuesta y las formas de conseguir el producto

2.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

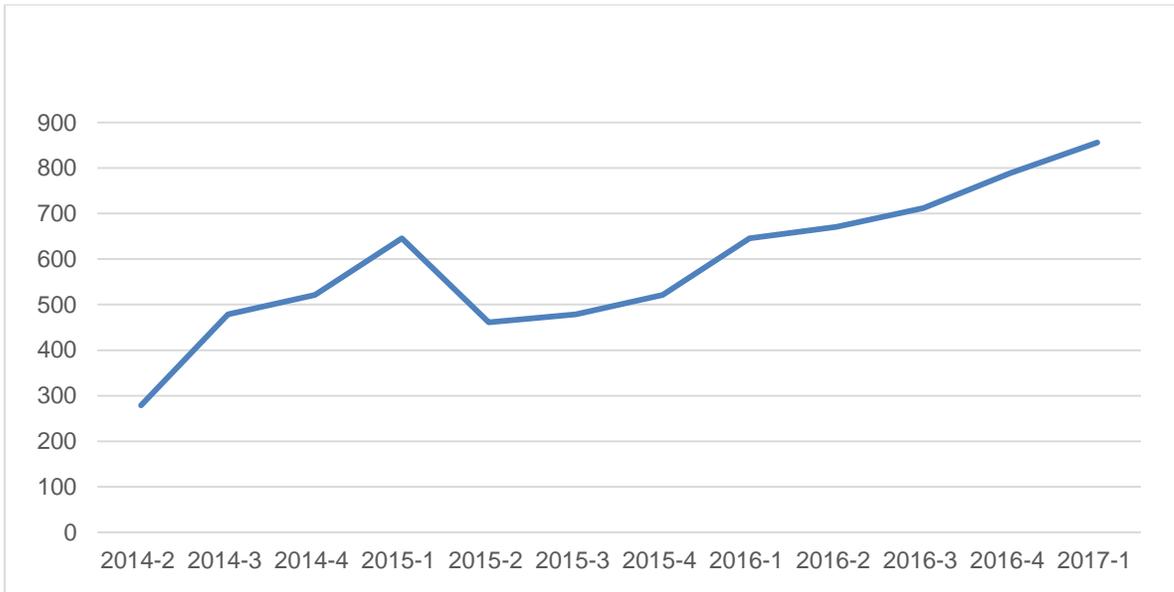
En la Tabla 24., se ilustrarán las unidades de productos químicos comercializados durante los últimos 3 que se han registrado por parte de los clientes, los datos se recolectaron en lo corrido del año 2016. Estos datos se obtuvieron con una frecuencia mensual durante dicho año.

Tabla 24. Datos históricos de CYMA

Datos históricos trimestrales	Comercialización de productos químicos
2014-2	279
2014-3	479
2014-4	521
2015-1	646
2015-2	461
2015-3	479
2015-4	521
2016-1	646
2016-2	671
2016-3	712
2016-4	789
2017-1	856
Total	7060

Fuente: Comercializadora CYMA. Consultado 29 de agosto de 2017.

Gráfico 19. Datos históricos de CYMA



2.4.1 Pronóstico de la demanda. A partir de los datos recolectados por medio de las ventas durante los últimos 12 trimestres, transcurridos durante los años 2014,2015,2016 y el primer trimestre del año 2017, se hará uso del método de regresión lineal teniendo en cuenta el coeficiente de correlación que permite determinar el grado de relación entre una variable dependiente y otra independiente, sin embargo se evaluó los coeficientes de correlación exponencial y logarítmica, para verificar cual es el mayor de ellos, como se muestra en la Tabla 25., lo cual permita proyectar la demanda durante los próximos 20 trimestres desde el año 2017 hasta el 2021 permitiendo reducir el sesgo que generan otros métodos de pronóstico y brindando datos que permitan a la empresa proyectar las capacidades comerciales para poder suplir tal demanda.

Tabla 25. Índices de correlación

Método de regresión	Valor
Lineal	0,7674
Potencial	0,7576
Exponencial	0,713
Logarítmica	0,7127

A continuación, se hace uso de los datos para determinar el coeficiente de correlación entre los datos dados para así conocer cuál es la regresión que mejor se ajusta, sin necesidad de realizar un análisis de correlación se puede denotar que la gráfica posee un crecimiento lineal, sin embargo, el cálculo del coeficiente arroja un valor de 1, lo que indica que la regresión que mejor se ajusta a estos puntos es la regresión lineal.

2.4.2 Calculo de ventas por regresión lineal. Para aplicar este método se debe tener en cuenta dos parámetros, a y b, fijando valores independientes x, que permitan determinar el valor dependiente y, que en este caso implica las ventas.

A continuación, se presentan en la Tabla 26., la disposición de los datos históricos de ventas con su respectivo año, junto a esto se indican los valores que permitan realizar el cálculo de los parámetros a y b.

Tabla 26. Determinación de valores

Periodo	Ventas	X	Y	x ²	XY
2014-2	279	1	279	1	279
2014-3	479	2	479	4	958
2014-4	521	3	521	9	1563
2015-1	646	4	646	16	2584
2015-2	461	5	461	25	2305
2015-3	479	6	479	36	2874
2015-4	521	7	521	49	3647
2016-1	646	8	646	64	5168
2016-2	671	9	671	81	6039
2016-3	712	10	712	100	7120
2016-4	789	11	789	121	8679
2017-1	856	12	856	144	10272
Total	7060	78	7060	650	51488

A continuación se calcularán los valores de los parámetros a y b, los cuales permiten determinar la ecuación que determine la proyección de ventas, la Fórmula 1., presenta los factores para determinar el parámetro a, la Fórmula 2., presenta los factores para determinar el parámetro b.

Fórmula 1. Determinación parámetro a

$$a = \frac{\sum y \sum x^2 - \sum x \sum xy}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Fuente: GERARDO, Felix. Fundamentos de la mercadotecnia. Ed. tercera edición p. 225. (Consultado 8 de agosto de 2017)

$$a = \frac{(7060)(650) - (78)(51488)}{12 * (650) - (78^2)}$$

$$a = \frac{4589000 - 4016064}{7800 - 6084}$$

$$a = \frac{572936}{1716}$$

$$a = 333.88$$

Fórmula 2. Determinación parámetro b

$$b = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Fuente: GERARDO, Felix. Fundamentos de la mercadotecnia. Ed. tercera edición p. 232. (Consultado 8 de agosto de 2017)

$$b = \frac{(12)(51488) - (78)(7060)}{12 * (650) - (78^2)}$$

$$b = \frac{617856 - 550680}{7800 - 6084}$$

$$b = \frac{67176}{1716}$$

$$b = 39,14$$

A continuación se procede a realizar la construcción de la ecuación de regresión que permite determinar la proyección de ventas, sujeta a los parámetros anteriormente calculados. Ver Formula 3.

Y= proyección de ventas
a= ordenada a despejar
b= ordenada a despejar
x=año de la información

Fórmula 3. Ecuación de regresión para determinación de ventas

$$y = a + bx$$

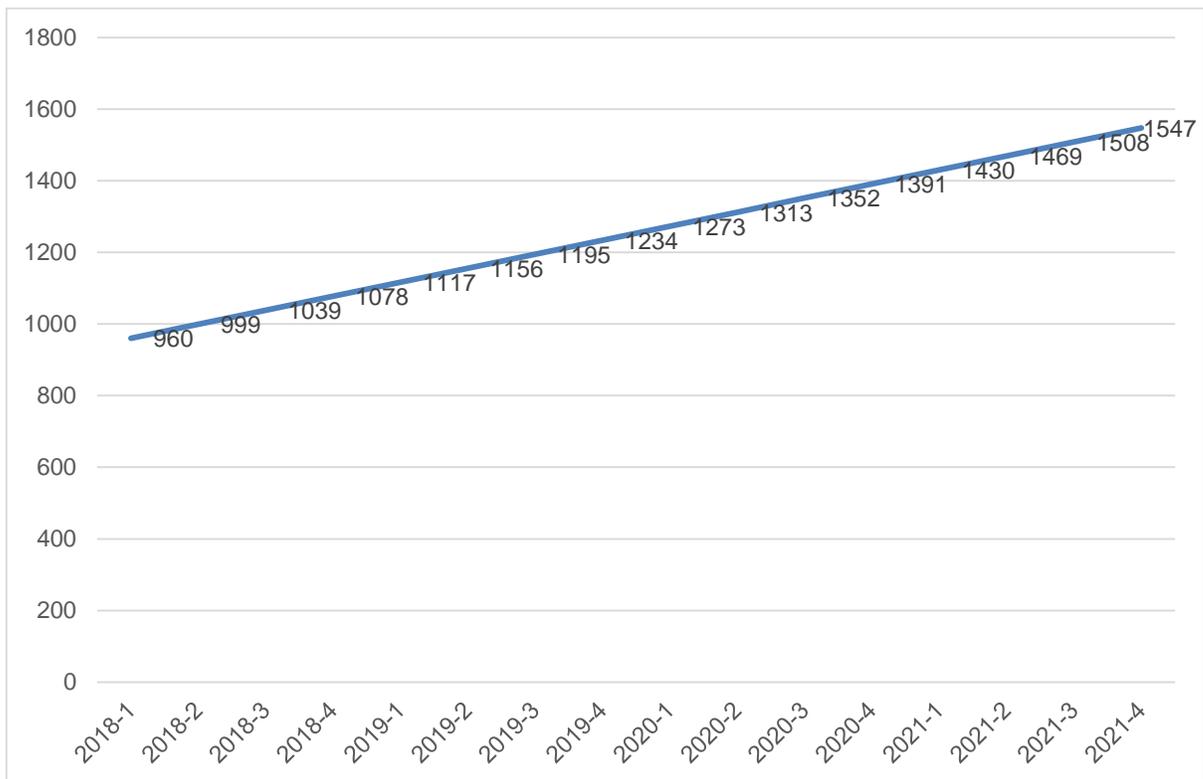
Fuente: GERARDO, Felix. Fundamentos de la mercadotecnia. Ed. tercera edición p. 78. (Consultado 8 de agosto de 2017)

$$y = 39.14x + 333.88$$

Tabla 27. Proyección de ventas de la empresa

Periodos trimestrales	Unidades proyectadas	Crecimiento porcentual proyectado
2018-1	960	4,08%
2018-2	999	3,92%
2018-3	1039	3,77%
2018-4	1078	3,63%
2019-1	1117	3,51%
2019-2	1156	3,39%
2019-3	1195	3,28%
2019-4	1234	3,17%
2020-1	1273	3,07%
2020-2	1313	2,98%
2020-3	1352	2,90%
2020-4	1391	2,81%
2021-1	1430	2,74%
2021-2	1469	2,66%
2021-3	1508	2,60%
2021-4	1547	4,08%

Gráfico 20. Proyección de la demanda



El Gráfico 21., presenta la demanda proyectada para los siguientes 5 años desde el 2017 lo que indica que la empresa presentará un crecimiento positivo en las ventas por unidades que realice, sin embargo este análisis no implica el precio al cual se

vende cada unidad ya que como se había dicho anteriormente se generó una demanda agregada donde se genera un supuesto sobre todos los productos.

2.5 ANÁLISIS DE LA OFERTA

El análisis para la oferta se centra en el crecimiento del sector comercial, específicamente el sector de distribución de productos e insumos químicos durante los años 2012, 2013, 2014 y 2015, estos datos fueron suministrados por parte de empresas del sector donde han sido los empresarios que basan las actividades económicas en la distribución de productos químicos y por tal razón poseen la comprensión de la forma como se ha comportado el sector durante los últimos años.

Los datos que los empresarios proporcionan suministran estos datos a la superintendencia de comercio la cual realiza un compilado de estados de resultados de las empresas en Bogotá D.C. estos datos se evidencian en la Tabla 28.

Tabla 28. Estados de ganancias y pérdidas empresas comercializadoras

Nombre	utilidad 2012	utilidad 2013	utilidad 2014	utilidad 2015
agroquímicos semillas y equipos de riego s a	708.082.000	620.759.000	(1.010.139.000)	111.841.000
Alfa productos químicos Ltda. compañía	106.668.000	(123.637.000)	8.344.000	1.566.285.000
colombiana de químicos s.a.	883.755.000	596.841.000	629.501.000	(13.534.000)
Dist. ácidos y productos químicos	(2.144.000)	(46.653.000)	(52.331.000)	483.892.000
diverquimicos compañía s a s	272.838.000	438.532.000	386.574.000	241.395.000
Kna productos químicos de Colombia Ltda.	546.098.000	553.305.000	642.130.000	41.063.000
Marff productos químicos Ltda.	3.467.000	3.095.000	746.000	50.803.000
Químicos campota y cia Ltda.	(140.657.000)	(79.533.000)	84.499.000	37.502.000
químicos el guajiro s as	68.082.000	17.265.000	24.730.000	225.682.000
químicos especializados limitada	169.444.000	136.311.000	118.339.000	825.786.000
químicos f g s a s	(167.239.000)	15.788.000	19.508.000	5.072.000
Químicos Ltda	9.955.000	2.761.000	14.987.000	(391.578.000)

Tabla 28. (Continuación)

Nombre	utilidad 2012	utilidad 2013	utilidad 2014	utilidad 2015
químicos y disolventes de Colombia limitada	21.588.000	29.597.000	10.556.000	230.320.000
comercializadora cyma sas	69.820.000	72.470.000	66.470.000	79.470.000
químicos y reactivos s a s	494.184.000	194.310.000	249.233.000	1.453.866.000
Total	3.043.941.000	2.431.211.000	1.193.147.000	4.947.865.000

Estos datos permiten medir la participación de la empresa frente a las ventas de las demás empresas comercializadora de productos químicos en Bogotá D.C.

Participación porcentual de la empresa CYMA frente a los principales competidores que se distribuyen la ciudad de Bogotá D.C. desempeñando la misma actividad económica que la empresa. La presentación de estos datos se dará en la Tabla 29.

Tabla 29. Participación de la empresa

Año	Participación
2012	2,29%
2013	2,98%
2014	5,57%
2015	1,61%

Al determinar el crecimiento del sector durante los últimos años es posible proyectar estos valores por medio de la técnica de promedios móviles simples la proyección para los siguientes 3 años. Los datos históricos se presentan en la Tabla 30.

Ver Fórmula 4.

Fórmula 4. Método promedio móvil

$$L_t = \frac{D_t + D_{t-1} + \dots + D_{t-N+1}}{N}$$

Fuente: MALDONADO, Oscar. Cátedra probabilidad “promedios” (2014)

Lt = nivel de demanda o de oferta

Dt= implica el nivel de demanda o de oferta

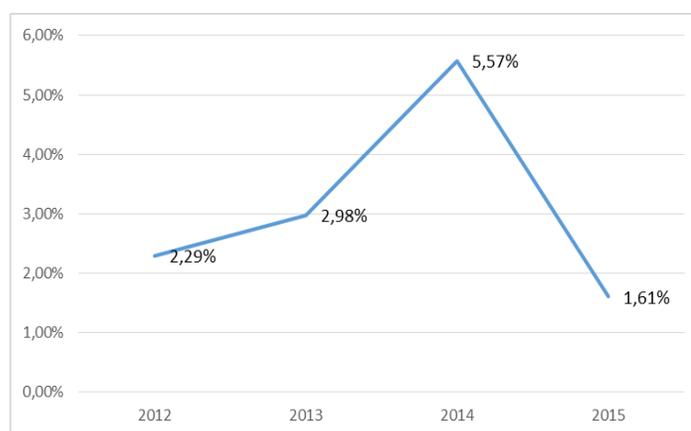
N= número de datos

Pt = pronóstico para el año correspondiente

Tabla 30. Datos históricos adquisición de productos por parte de CYMA

Año	Utilidades del sector en COP	Participación porcentual
2012	3.043.941.000	2,29%
2013	2.431.211.000	2,98%
2014	1.193.147.000	5,57%
2015	4.947.865.000	1,61%

Gráfico 21. Datos históricos adquisición de productos por parte de CYMA



Se puede observar en el Gráfico 22., que la participación de la empresa mantuvo un crecimiento importante frente a las ventas del sector, a pesar de que solo conto con un 2,29% fue ascendiendo hasta el 5,57%, sin embargo la empresa perdió participación en el año 2015 ya que el sector tuvo un crecimiento fuerte sin embargo la empresa no mantuvo este crecimiento, por el contrario disminuyó la participación con la que ingresó en el año 2012.

2.5.1 Proyección oferta. A continuación se presentan los datos proyectado con base a los datos históricos de crecimiento. En la Tabla 31., y el Grafico 23., se establece la proyección de la oferta.

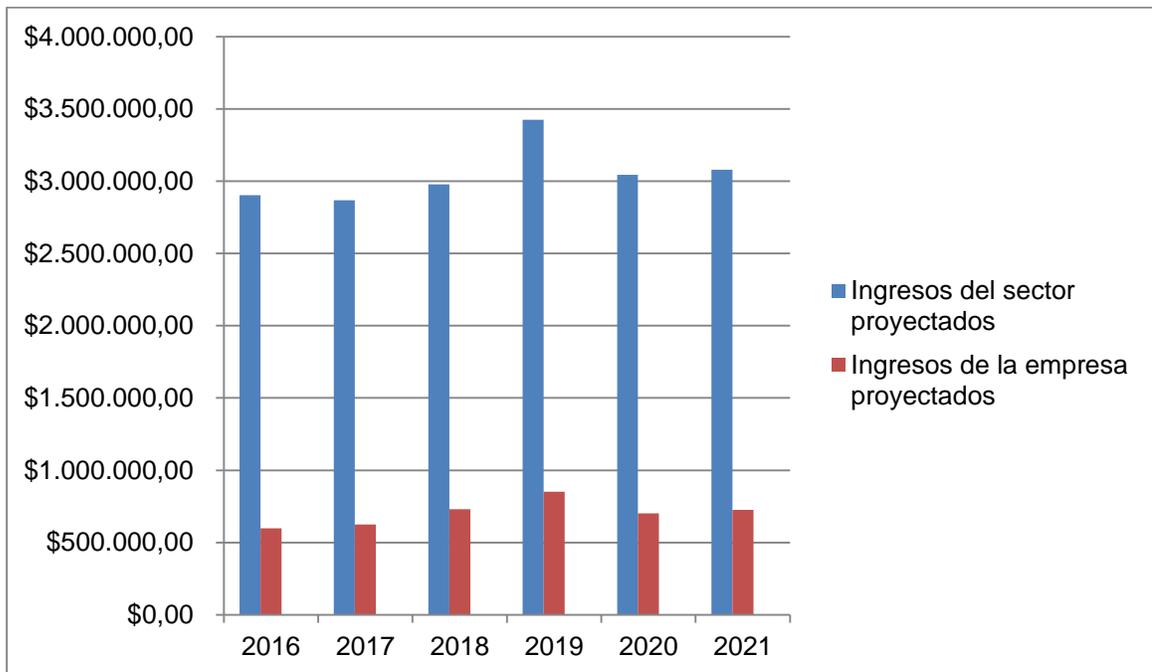
Tabla 31. Proyección de la creación de empresas en Colombia

Año	Ingresos del sector proyectados en COP	Ingresos de la empresa proyectados en COP	Crecimiento porcentual proyectado
2016	2.904.041,00	597.898,25	21%

Tabla 31. (Continuación)

Año	Ingresos del sector proyectados en COP	Ingresos de la empresa proyectados en COP	Crecimiento porcentual proyectado
2017	2.869.066,00	623.826,81	22%
2018	2.978.529,75	731.206,02	25%
2019	3.424.875,44	851.699,27	25%
2020	3.044.128,05	701.157,59	23%
2021	3.079.149,81	726.972,42	24%

Gráfico 22. Proyección de la creación de empresas en Colombia



Haciendo uso del método de pronóstico se pudo evidenciar que la creación de unidades competitivas en Colombia tendrá un crecimiento entre los años 2018 y 2020, esto se puede deber a todos los tratados que está firmando Colombia con otros países que permiten la comercialización de diferentes productos en el sector nacional e internacional.

Otro de los factores que podría motivar la creación de empresas en el país son políticas gubernamentales, como lo son el cese al fuego, acuerdos de paz, que permiten la incursión de emprendedores al sector industrial, esto genera sostenimiento económico en el país y mejores índices de productividad en el mismo.

Para la empresa estos pronósticos implican el uso de nuevas estrategias que permitan generar ventajas de diferenciación frente a los competidores actuales, como los que se pronostican llegarán no solo al sector comercial sino a todos los sectores que mueven la economía del país, generando oportunidades de crecimiento debido a estas nuevas empresas, sin embargo estas estrategias no solo deben ir dirigidas a

nuevas oportunidades de crecimiento, también deben estar dirigidas al sostenimiento de la empresa, ya que al generarse nuevas unidades competitivas representan más competencia para la empresa.

2.5.2 Análisis de la competencia. En este apartado se ilustrará la matriz de perfil competitivo para realizar un balance entre los principales competidores de la empresa, en este caso las empresas Químicos F y G y la empresa Campota.

Se hará uso de la MPC matriz de perfil competitivo que es una herramienta que permite evaluar o comparar diferente empresa, frente a una empresa a estudiar, evaluando sus principales debilidades y fortalezas, permitiendo evaluar los factores que brindan una mejor posición en el mercado que se desenvuelve, en el Cuadro 12., se presenta la ponderación respectiva de cada factor crítico de acuerdo a su grado de importancia.

Cuadro 12. Ponderación de los factores críticos de la MPC

Factores críticos	Descripción de la ponderación	Ponderación
Penetración del mercado	Es uno de los factores más relevantes ya que la empresa no tiene la experiencia que exige el mercado y carece de posicionamiento.	10%
Competitividad de precios	Para cualquier cliente el precio de un producto tiene un papel importante a la hora de adquirirlo.	17%
Calidad del producto	Ya que Bogotá cuenta con empresas comercializadoras de productos químicos, es un factor de diferenciación la calidad que se otorga entre un producto y otro.	45%
Lealtad del cliente	Este factor tiene una conexión significativa con el servicio al cliente que presta cada empresa	19%
tecnología	En las empresas comercializadoras este índice se analiza con base a la forma y maquinaria para distribuir la mercancía	9%

Cuadro 13. Escala de clasificación de los factores críticos

Calificación	Valor
---------------------	--------------

Baja	1
Media	2
Buena	3
Alta	4

En el Cuadro 14., se efectuará un análisis de la calificación que se le otorga a cada factor y una respectiva justificación del proceder de cada calificación, evaluado para la empresa y sus dos competidores más cercanos.

Cuadro 14. Calificación de los factores críticos de éxito de las empresas comercializadoras de productos químicos en Bogotá D.C.

Criterio	CYMA		QUIMICOS F Y G		CAMPOTA	
	análisis	Calificación	Análisis	Calificación	Análisis	Calificación
Penetración del mercado	Es baja debido a que es una empresa que no lleva más de 10 años en el mercado y una participación que no tiene la fuerza para cubrir a los clientes de las empresas competidoras.	1	La calificación es media porque la empresa lleva varios años en el mercado tratando de consolidar su posición	2	La calificación se da debido a que adquirido una gran participación en el mercado de químicos.	4
Competitividad de precios	media ya que los precios van acorde a la calidad de sus productos por tal motivo son altos	2	Presenta una calificación media ya que maneja productos accesibles al consumidor promedio	2	Es una calificación alta ya que industrias compota maneja los precios más bajos entre las tres empresas	4
Calidad del producto	Es una calificación alta ya que sus políticas están arraigadas a la calidad de productos	4	Se considera una calificación media ya que la empresa no se caracteriza por su alta calidad	2	Se otorga una calificación buena ya que la empresa se ha encargado de mejorar sus procesos comerciales	3
Lealtad del cliente	Se otorga una calificación buena ya que a pesar de que la empresa no cuenta con muchos clientes, los actuales son fieles a sus productos.	3	La empresa químicos FG posee una gran cantidad de clientes por tal motivo mantiene buenas relaciones con los mismos.	4	Debido a la alta participación el mercado la empresa ha adquirido la aceptación y por tal la lealtad de una gran cantidad de clientes en el sector nacional.	4

Cuadro 14. (Continuación)

Criterio	CYMA		QUIMICOS F Y G		CAMPOTA	
	análisis	Calificación	Análisis	Calificación	análisis	Calificación
Lealtad del cliente	Se otorga una calificación aceptable ya que a pesar de que la empresa no cuenta con muchos clientes, los actuales son fieles a sus productos.	3	La empresa químicos FG posee una gran cantidad de clientes por tal motivo mantiene buenas relaciones con los mismos.	4	Debido a la alta participación el mercado la empresa ha adquirido la aceptación y por tal la lealtad de una gran cantidad de clientes en el sector nacional.	4
Tecnología	Debido a la baja inversión en infraestructura la empresa tiene una calificación baja	1	La empresa hace parte de sus procesos a la tecnología para alcanzar mejores índices de productividad	3	La empresa invierte de su capital para controlar sus procesos comerciales, acorde a su posición e infraestructura.	4
Total		11		13		19

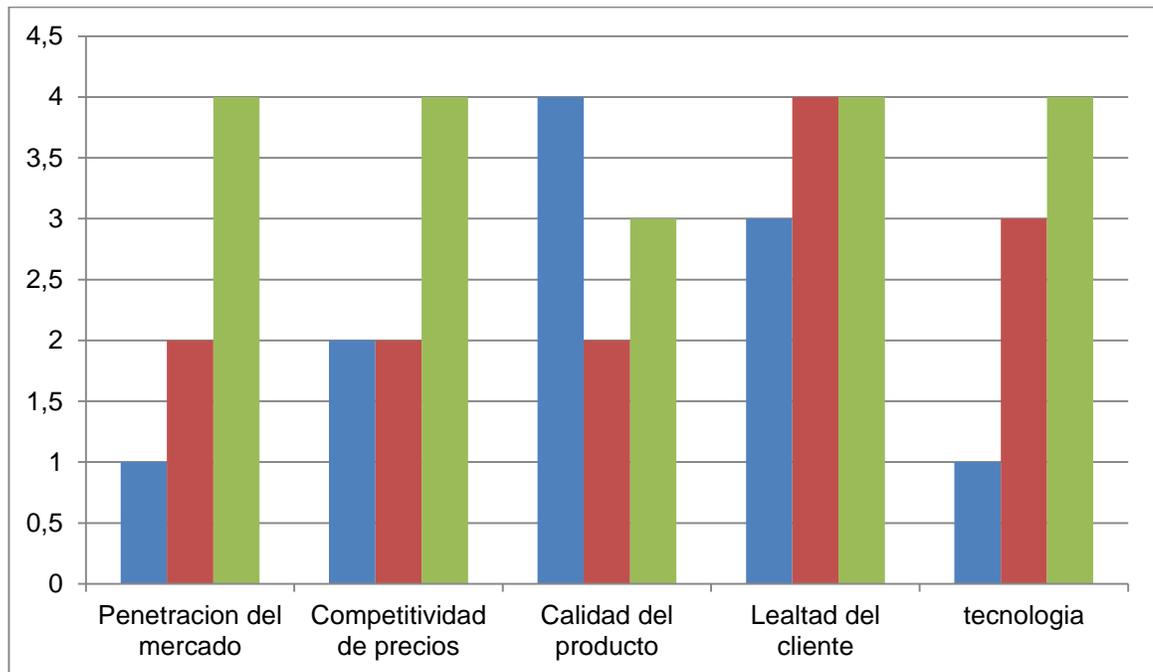
Con la información que el investigador recopiló de las empresas competidoras de CYMA se procede a graficar y analizar los datos, en la Tabla 32., y el Gráfico 23.

El análisis de la matriz de perfil competitivo denotó que la empresa tiene la mayor participación en el mercado y por tal mayor poder sobre él, es la industria Campota, principalmente porque generan sus productos a gran escala lo que disminuye costos por unidad y genera mayor competitividad en el mercado

Tabla 32. Resultados de la matriz de perfil competitivo

Factores críticos analizados	Peso	CYMA		QUIMICOS F Y G		CAMPOTA	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Penetración del mercado	0,2	1	0,2	2	0,4	4	0,8
Competitividad de precios	0,17	2	0,34	2	0,34	4	0,68
Calidad del producto	0,35	4	1,34	2	0,7	3	1,05
Lealtad del cliente	0,22	3	0,66	4	0,88	4	0,88
Tecnología	0,06	1	0,06	3	0,18	4	0,24
Total	1		2,6		2,5		3,65

Gráfico 23. Resultados de la matriz de perfil competitivo



2.6 MARKETING MIX

Para la empresa se desarrolla una estrategia de marketing mix , la cual analiza estrategias que tienen impacto a nivel interno en la organización, analizando cuatros variables básicas, los productos, precio, promoción y plaza, sin embargo estas cuatro variables son suficientes para generar estrategias en empresas

manufactureras o productoras, pero en las empresas que se dedican a prestar un servicio o comercializar se debe considerar otros cuatro factores, como lo son personas, evidencia física, productividad y los procesos.

2.6.1 Producto. La empresa se dedica a la comercialización de diferentes tipos de productos químicos e insumos para la industria farmacéutica, educativa y entomológica sin embargo medir el potencial de un producto específico va ligado a diferentes factores, como los cambios en normatividades ambientales que obligan a las empresas a desarrollar nuevos experimentos, haciendo uso de productos de calidad que brinda la empresa. Por tal motivo la empresa no se ve en la obligación de inclinar todos sus esfuerzos o generar estrategias para comercializar un producto específico, dejando por fuera conceptos como los de vaca lechera, estrella, hueso y perro.

2.61.1 Logotipo. A continuación se presenta un logotipo que genere recordación en la empresa, ya sea por la tipografía que se emplea, aspectos de diseño innovadores que generen diferenciación sin perder la seriedad como organización, sin dejar de lado la psicología del color que implica un aspecto importante al momento de generar emociones en las personas que deseen adquirir productos con la empresa.

En la Figura 1., se exhibe el logotipo actual de la empresa, evidenciando el color azul como el que más fuerza desprende, implicando a nivel emocional como un sentimiento de seguridad y confianza por parte de la marca.

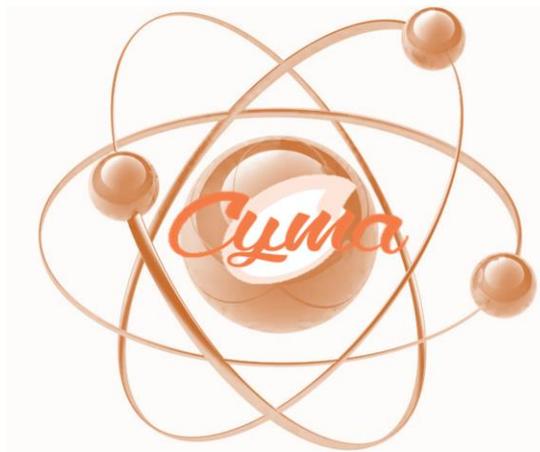
Figura 1. Logotipo actual de la empresa



La Figura 2., representa el logotipo corporativo que podría generar una mayor recordación en los clientes de la empresa, este logotipo hace uso de una tipografía y gráficos que representan desde el logotipo la actividad de la empresa, acompañado de esto el logotipo contiene el color naranja, este cambio se percibe debido al poco tiempo que lleva la empresa en el mercado, ya que debe representar colores que generen atracción o que llamen la atención.

En la teoría del color el naranja llevado al concepto de marketing representa una marca amigable que al mismo tiempo genera confianza.

Figura 2. Propuesta de logotipo para la empresa



2.6.1.2 Slogan. La empresa no cuenta con un slogan corporativo que lo distinga de sus competidores y que de la misma manera que el logotipo generé recordación en los clientes. Ver Figura 3.

Figura 3. Slogan corporativo

**CYMA, CON UNA SOLUCION PARA EL
DESARROLLO EMPRESARIAL**

El slogan se divide en dos partes, la primera resaltando la razón social de la empresa, siendo una de las partes fundamentales ya que si el cliente hace alusión al nombre recordará la calidad de sus productos, esta parte principalmente se dirige a clientes actuales.

La segunda parte del slogan hace énfasis al desarrollo empresarial y como la empresa puede hacer parte del desarrollo en las empresas, en este caso este sector del slogan se dirige a aquellas empresas que no han tenido ningún acercamiento con la empresa.

2.6.2 Precio. La determinación de precios para la empresa, ya ha sido estructurada por la misma, con base a factores económicos externos, como cambios en el dólar que incrementan los costos arancelarios que incurren a la hora de adquirir un producto importado.

Sin embargo se plantean dos tipos de estrategias para la empresa los cuales van acordes al volumen de ventas que adquieren un cliente y la procedencia del producto, si es nacional o de adquisición internacional.

Para aquellos insumos que se adquieren en grandes cantidades como tubos de ensayo o reactivos que no implican importación, la empresa puede emplear estrategias de ofertas o descuentos aleatorios y rebajas o descuentos periódicos que permitan atraer nuevos clientes con facilidad o mantener la fidelización de los clientes actuales.

En el caso de que los clientes adquieran productos importados o requieran niveles altos de calidad, como reactivos especiales para laboratorio, la empresa debe recurrir a estrategias competitivas de precios, la cual se basa en el precio primado, significando un precio superior al de la competencia pero debido a una mayor calidad que los productos que ofrecen empresas como Campota, donde la producción por demanda incurre en la disminución de la calidad de los mismos.

2.6.3 Plaza. Debido a que la empresa realiza procesos de comercialización donde los productos son distribuidos a todos los sectores de Bogotá D.C., el sitio de ubicación de la empresa no es un tema que sea necesario tratar o que acarree la creación de estrategias para mejorarlo, por dos razones, la primera, el centro de distribución de la empresa se ubica en la localidad de Suba y la mayoría de sus clientes se encuentran en sectores vecinos a la misma, como lo es Chapinero y la otra razón es que los operarios de distribución están en la capacidad de poder transportarse por todos los sectores de Bogotá y si es pertinente a los municipios aledaños a la misma.

Evaluando el crecimiento de las empresas del sector de químicos y el compromiso del país en materia de investigación y desarrollo, implicaría que la empresa pueda inclinarse por la adquisición de otro centro de distribución que se ubique en sectores aledaños a la ciudad de Bogotá D.C., principalmente para dar un fácil acceso a empresas ubicadas en sectores como Funza o Mosquera, las cuales necesitan de productos e insumos químicos, ya sea para desarrollar sus productos o para generar investigación en la organización.

2.6.4 Publicidad. Haciendo uso de las encuestas realizadas en la investigación de mercados, se pudo evidenciar que gran parte de los clientes de la empresa, realizan las compras por medios telefónicos o con visitas de los asesores de la empresa, pero se está dejando de lado el uso de medios digitales como la internet y principalmente la página web de la empresa.

2.6.4.1 Página web. La empresa debe realizar inversiones en un correcto diseño de la página web que facilite los procesos de cotización, ventas y distribución de la empresa, adyacente al diseño de la página, se puede incurrir en el uso de medios masivos como las redes sociales para atraer clientes que frecuenten estos medios.

2.6.4.2 Tarjetas de presentación. Ya que la empresa consigue la mayor parte de sus ingresos por medio de las visitas a los clientes actuales o con nuevos clientes, es importante que los clientes tenga algún medio físico que permita contactarlos en el futuro, para este caso se hace uso de las tarjetas de presentación ya que permiten una forma rápida de contacto. Ver figura 4.

Figura 4. Tarjeta de presentación



2.6.5 Personal. La mayor parte de las relaciones comerciales de la empresa se dan por medio del servicio que otorgan los asesores comerciales de la empresa, los cuales tienen la responsabilidad de comunicar de manera oportuna y correcta, precios, características y existencias de los productos que los clientes exijan.

Sin embargo la mayoría de empresas que son clientes no disponen de mucho tiempo para realizar la adquisición de los pedidos, por este motivo, se genera una propuesta donde el asesor presenta un formato ya sea a clientes actuales o a nuevos clientes.

El uso de este formato tiene varios fines, la primera parte genera una descripción práctica del asesor que presta el servicio, nombres y números de contacto, posteriormente se presenta una breve descripción de la empresa, acompañado de esto se presenta una sección donde se puede realizar una pequeña cuantía de los productos que desean adquirir los clientes, haciendo alusión a las cantidades y precios de los mismos, por último se presenta una sección que cumple una parte importante en la empresa, se describe una pequeña encuesta sobre la atención prestada por el asesor y una sección destinada a preguntas, quejas y reclamos (PQR). Ver Figura 5.

Figura 5. Formato de presentación para clientes

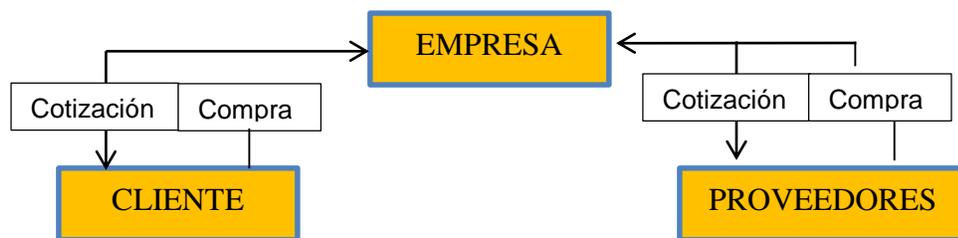
CYMA COMERCIALIZADORA S.A.S		
<p>CYMA, CON UNA SOLUCION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL</p>		
<p>Sección de presentación corporativa</p> <p>Cordial saludo, el día de hoy le brindará el servicio el empleado xxxxxxxxxxxxxx identificado con cédula de ciudadanía número xxxxxxxxxxxx de xxxxxxxx, quien le brindará toda la información relevante a nuestros productos, formas de pago y las metodologías de entrega de los mismos, al finalizar el proceso de cotización o compra se solicita completar una encuesta que permita a la empresa medir el nivel de satisfacción y si tiene alguna pregunta, queja o reclamo, pueda ser resuelta.</p> <p>Ahora puede conocer algo de la empresa CYMA, Somos una empresa que desde el año 2012 se dedica a la comercialización, importación y distribución de reactivos químicos, materiales, y equipos de laboratorios. Estamos comprometidos a brindar un buen servicio y la constante oferta de una amplia gama de productos para laboratorios. Desde siempre, encontrar soluciones favorables a las necesidades del cliente que ha sido la prioridad.</p>		
Sección de anotaciones comerciales		
Producto	cantidad	Valor unitario
Total		
<p>Preguntas acerca de la atención , marque con una x</p> <p>1) El asesor resolvió sus inquietudes: si no</p> <p>2) El tiempo de atención fue oportuno: si no</p> <p>3) El asesor contaba con la información suficiente relevante al tema: si no</p>		

Escriba aquí sus preguntas, quejas o reclamos (PQR).

+57 320 2890087 , Cl. 136a #103f59, Bogotá, Cundinamarca, Colombia

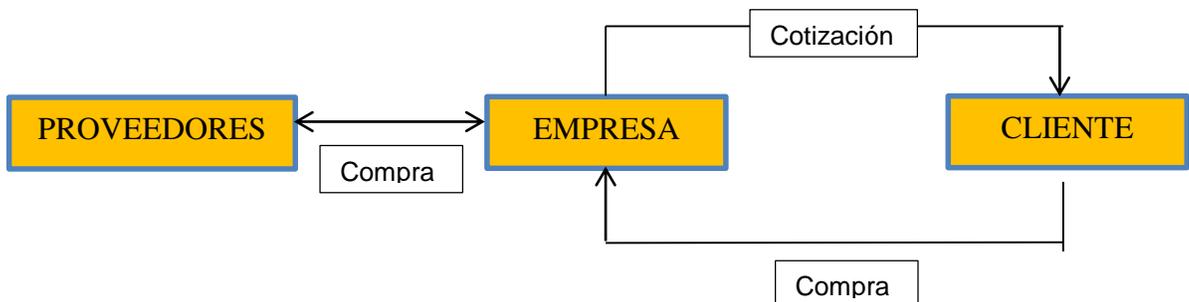
2.6.6 Proceso. En la empresa los procesos comerciales con clientes actuales que frecuentemente adquieren los productos, tienen canales de distribución cortos donde se generan las diferentes cotizaciones para los clientes hacia la empresa, luego la empresa genera las relaciones con los diferentes proveedores ya sean nacionales o internacionales, para poder concretar los precios con los proveedores y generar los costos por adquirir el producto y llevarlo hasta el consumidor, como se muestra en el Diagrama 1.

Diagrama 1. Proceso comercial de la empresa



Una forma de agilizar los procesos comerciales de la empresa, es generando un catálogo online donde los proveedores de la empresa frecuentemente indiquen información sobre precios y existencias en un momento específico, lo cual permite que la empresa no tenga que esperar un periodo de tiempo para recibir la respuesta de los proveedores sobre la existencia de productos. Ver Diagrama 2.

Diagrama 2. Propuesta de proceso comercial



Este enfoque permite que la empresa no pierda tiempo generando cotizaciones que por alguna circunstancia no lleguen a ser parte de una compra y que el cliente también pueda contar con la cotización sin pérdidas de tiempo.

2.6.7 Evidencia física. Debido a la actividad económica que ejerce la empresa, la infraestructura que posee no acarrea el uso de materiales de oficina que necesiten una gran inversión, al igual que con mobiliarios y todo tipo de adquisición de materiales que desprendan un alto costo para la empresa y no generen un beneficio en la misma.

Ya que para la empresa la presentación del personal y por tal motivo de sus ventas se da por medio de los empleados, se propone la adquisición de chaquetas que lleven el logotipo corporativo en la misma, esto genera el compromiso de los empleados por llevar un artículo que los identifique con la empresa cuando realizan los procesos comerciales. En la Figura 6., se presenta el estilo de la chaqueta.

Figura 6. Propuesta indumentaria



Fuente: vilaboral (2017), <https://www.vilaboral.es/cazadoras-y-chaquetas-para-industria.html>. Consultado 27 de agosto de 2017

2.6.8 Productividad. La empresa durante los años que ha ejercido la actividad no ha evidenciado índices que permitan medir el nivel de satisfacción de los clientes, como las quejas o reclamos son atendidos, como la calidad de los productos tiene un alto impacto en los procesos de los clientes y de qué forma se atienden las inconsistencias, estos aspectos son medidos con base al formato que se realizó en el apartado de personal.

A continuación se plantean tres indicadores que permiten medir el nivel de productividad en la empresa comercializadora de químicos, ver Cuadro 15.

Cuadro 15. Indicadores de productividad

Indicador	Descripción	Fórmula	Unidad de medida	Meta
Preguntas, quejas y reclamos	Cantidad de preguntas, quejas o reclamos generados y cuantos y con qué efectividad se dan respuesta.	$\frac{\text{numero de PQR contestadas}}{\text{numero PQR solicitadas}} * 100$	%	0% - 34% ineficiente 35%-68% adecuado 69%-100% excelente
Calidad pedidos	Porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso o sin necesidad de reordenar.	$\frac{\text{productos sin problemas}}{\text{total productos pedidos}} * 100$	%	0% - 67% ineficiente 68%-90% adecuado 91%-100% excelente
Entregas realizadas correctamente	Porcentaje de pedidos que no cumplen con las especificaciones de calidad y servicio que se esperan	$\frac{\text{pedidos rechazados}}{\text{total de ordenes recibidas}} * 100$	%	0% - 19% ineficiente 20%-60% adecuado 61%-100% ineficiente

2.7 PRESUPUESTO

Este concepto representará los costos que acarrea el realizar el estudio de mercado en la empresa, gran parte de estos costos se evidencian en la adquisición de productos que permitan distinguir a la empresa frete al mercado y sus clientes.

En la Tabla 33., se evidencia el presupuesto por cada criterio. Las cotizaciones son presentadas en el Anexo A.

Tabla 33. Presupuesto estudio de mercados

Empresa	Criterio	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Grafik2	Tarjetas de presentación	500	\$100	\$50.000
Publidigital	Diseño página web	1		\$630.000
David LTDA	Chaquetas	5	\$45.000	\$225.000
Total				\$905.000

2.8 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Para realizar una evaluación de proveedores el investigador debe contemplar a que productos se realizará la respectiva evaluación y cuáles son los posibles proveedores con los que cuenta la empresa o si no cuenta con ellos, cuales son los posibles proveedores que el mercado ofrece, principalmente en la distribución de productos químicos.

Ya que la empresa cuenta con una gran cantidad de productos para distribuir, se debe considerar que la empresa no tiene fijados los proveedores para cada uno de los productos químicos, sin embargo la empresa debe distribuir entre todos los productos que comercializa, insumos como tubos de ensayo los cuales se distribuyen con frecuencia a los clientes, como (laboratorios universitario y entomológicos).

Por la anterior la evaluación de proveedores se realizará para aquellos proveedores que distribuyan tubos de ensayo en la ciudad de Bogotá D.C., para ello lo primero es definir el perfil de los posibles proveedores, conociendo el objeto social de cada uno, la actividad económica a la que se dedican, la forma de constitución, la experiencia de cada proveedor y las posibles certificaciones con las que cuenten. Luego se definen los posibles proveedores que comercializan estos productos en la ciudad de Bogotá D.C. Ver Tabla 34.

Tabla 34. Proveedores en la ciudad de Bogotá D.C., de tubos de ensayo

Nombre empresa	Objeto social	Forma de constitución	Registro mercantil
Elementos químicos Ltda.	Somos importadores, distribuidores y fabricantes de reactivos, equipos, vidriería y suministros para laboratorios	Limitada, Número de socios: mínimo de uno, sin existir límite máximo. Responden ante las deudas con su patrimonio personal.	0000184617
ABC laboratorios S.A.S.	Proveemos productos y equipos científicos y de laboratorio, siendo la empresa más antigua y con mayor experiencia en nuestra área.	Sociedad por acciones simplificadas, Las acciones y demás valores que emita la S.A.S no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.	0000000461
Soluciones químicas e ingenieriles S.A.S.	SOLUCIONES QUÍMICAS E INGENIERILES S.A.S., EMPRESA DE INGENIERÍA, CIVIL, ELÉCTRICA Y QUÍMICA.	Sociedad por acciones simplificadas, Las acciones y demás valores que emita la S.A.S no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.	0001893812
Labexco Ltda.	Mercado Internacional de Suministros de Instrumentos de Medición, Control de Calidad y Artículos para Laboratorio en general	Limitada, Número de socios: mínimo de uno, sin existir límite máximo. Responden ante las deudas con su patrimonio personal.	0001550852

Fuente. Consultar empresa http://linea.ccb.org.co/ccbconsultasRUE//RUE/consulta_empresa.apk, Consultado 17 de enero de 2018

Los criterios de calificación que se definen están de acuerdo a la estructura de cada empresa, aquellos factores que permiten medir la calidad de los productos que distribuye, que los precios sean acordes a los del mercado o menores y la facilidad u opciones de pago para cada producto.

La información que se recopilará a continuación de tomo de fuentes secundarias, realizando entrevistas a cada uno de las empresas en un periodo específico.

2.8.1 Calidad de los productos. Se define con la frecuencia que la empresa a estudiar encuentra un defecto o más en los productos que distribuye. Ver Cuadro 16.

Cuadro 16. Calidad de los productos

Nombre empresa	Cantidad de productos con defectos en un mes
Elementos químicos Ltda.	3 a 5 productos
ABC laboratorios S.A.S.	1 a 2 productos
Soluciones químicas e ingenieriles S.A.S.	3 a 5 productos
Labexco Ltda.	Ningún producto

2.8.2 Puntualidad. se mide o se evalúa como la cantidad de días que demora un pedido en llegar al cliente, luego del tiempo pactado de entrega. Ver Cuadro 17.

Cuadro 17. Puntualidad

Nombre empresa	Cantidad de días de demora
Elementos químicos Ltda.	1 día
ABC laboratorios S.A.S.	1 día
Soluciones químicas e ingenieriles S.A.S.	2 días
Labexco Ltda.	Ningún día

2.8.3 Precios del mercado. este apartado se evalúa teniendo en cuenta los diferentes precios que se presentan en el mercado, comparándolos con los precios que las empresas ofrecen a CYMA. Estos valores se tomaron de una encuesta realizada a la empresa Labexco Ltda. Ver Cuadro 18.

Cuadro 18. Precios del mercado

Nombre empresa	Precio en COP
Elementos químicos Ltda.	70.000-90.000
ABC laboratorios S.A.S.	70.000-90.000
Soluciones químicas e ingenieriles S.A.S.	100.000-110.000
Labexco Ltda.	Más de 110.000

Fuente: labexco site, www.labexco.com. Consultado 13 de enero de 2018

2.8.4 Facilidades de pago. Refiere a todas las formas que los proveedores utilizan para distribuir los productos, como lo son, crédito, contado, u otras formas de pago. Ver Cuadro 19.

Cuadro 19. Facilidades de pago

Nombre empresa	Facilidades de pago
Elementos químicos Ltda.	1 a 3 formas de pago
ABC laboratorios S.A.S.	1 forma de pago
Soluciones químicas e ingenieriles S.A.S.	3 o más formas de pago
Labexco Ltda.	2 formas de pago

A continuación se procede a definir la ponderación para cada factor (puntualidad, calidad, buenos precios y facilidad de pagos) , la ponderación para cada factor difiere de la etapa del ciclo de vida de la empresa, en este caso, ya que la empresa se encuentra después del punto de equilibrio donde los principales factores se prioriza la calidad y la puntualidad ya que la empresa requiere distribuir los productos con los más altos estándares y en los tiempos pactados, en el Cuadro 20.,se evidencia la ponderación de cada factor. Ver Cuadro 20.

Cuadro 20. Ponderación por cada factor

Factor	Ponderación
Calidad	30%
Puntualidad	30%
Precios	20%
Formas de pago	20%

Fuente. Suarez, Mónica. “evaluación de proveedores”. Organización y métodos. Fundación Universidad de América. Consultado 20 de octubre de 2017

Para poder definir cada una de las escalas de calificación se lleva a cabo con la ayuda del Gerente General y el investigador, del Cuadro 21., al Cuadro 24., se presentará las escalas de calificación de cada factor.

Cuadro 21. Escalas de calificación productos

Definición	Calificación
Ningún producto	1
1 a 2 productos	2
3 a 5 productos	3
Más de 5 productos	4

Cuadro 22. Escala calificación días

Definición	Calificación
Ningún día	1
1 día	2
2 a 3 días	3
Más de 3 días	4

Cuadro 23. Escala de calificación precios COP

Definición	Calificación
Menor a 60.000	1
70.000-90.000	2
90.000-110.000	3
Más de 110.000	4

Cuadro 24. Escala de calificación formas de pago

Definición	Calificación
1 forma de pago	1
2 formas de pago	2
3 a 5 formas de pago	3
Más de 5 productos	4

Luego se procede a realizar la matriz absoluta. La cual consta de discriminar los posibles proveedores y calificar cada factor conforme a la escala de calificación para cada proveedor. Ver Cuadro 25.

Cuadro 25. Matriz absoluta

Criterio/ proveedor	calidad	puntualidad	Buenos precios	Formas de pago
Elementos químicos Ltda.	3	2	2	2
ABC laboratorios S.A.S.	2	2	2	1
Soluciones químicas e ingenieriles S.A.S.	3	3	3	3
Labexco Ltda.	1	1	4	2

Conforme se realiza la matriz absoluta se procede a complementar la matriz general haciendo uso de la matriz relativa, donde se tienen en cuenta la ponderación de cada factor para cruzar con la calificación de cada factor como se evidencia en la tabla de ponderación. Colocar número

Por último se realizará la multiplicación entre la matriz relativa y absoluta, donde se un total y se podrá definir la opción correcta entre los 4 proveedores. Ver Cuadro 26.

Cuadro 26. Matriz relativa

Criterio/ proveedor	Calidad (30%)	Puntualidad (30%)	Buenos precios (20%)	Formas de pago (20%)	total
Elementos químicos Ltda.	0.9	0.6	0.4	0.4	2.3
ABC laboratorios S.A.S.	0.6	0.6	0.4	0.2	1.8
Soluciones químicas e ingenieriles S.A.S.	0.9	0.9	0.6	0.6	3.0
Labexco Ltda.	0.3	0.3	0.8	0.4	1.8

Como se presenta en el Cuadro 26. Matriz relativa presenta el candidato adecuado para la adquisición de un producto básico para la comercialización, Soluciones química e ingenieriles S.A.S., presenta dos de los conceptos más importantes para la actividad económica de la empresa ya que presenta la mayor calidad y mayor puntualidad para poder ofrecer a los clientes de CYMA.

3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

El estudio administrativo que se realiza en la empresa COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S, permite identificar los errores que la empresa posee en materia de objetivos, metas, lineamientos estratégicos, entre otros. Este estudio permite analizar con precisión la estructura orgánica, los niveles jerárquicos de la misma y como se distribuyen las funciones y responsabilidades por parte de los empleados en la empresa.

En la actualidad la empresa posee una planeación estratégica, pero no posee la mejor estructura, ya que es una empresa con pocos empleados, las funciones están dirigidas al área operativa y no a la administrativa.

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El concepto de planeación estratégica se basa en una secuencia de procesos por los cuales son dirigidos por los cargos administrativos de la empresa, donde organizan sus objetivos y las actividades en un tiempo determinado, estos procesos destinan una secuencia de actividades y/o acciones ordenadas en el tiempo de tal forma que permita a la organización alcanzar las metas y objetivos propuestos³⁷.

3.1.1 Misión. La misión de una empresa representa la naturaleza de la actividad económica, la razón o razones por las cuales la empresa fue creada, sus clientes y aquellos principios por los cuales quieren funcionar.

Misión actual: “La misión de la empresa está enfocada en comercializar, importar, exportar, distribuir, y vender al por mayor y al detal productos para la industria química y entomológica en general a nivel nacional e internacional con el hecho de que estos y nuestros servicios de gran calidad puedan satisfacer las necesidades y preferencias de nuestros clientes privados o públicos”.

La misión actual de la empresa representa el proceso y lo que quiere desarrollar la empresa, sin embargo, el alcance de la misma, solo va hasta satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual es importante pero también se debe tener en cuenta el mejoramiento continuo, en este caso cumplir las necesidad y expectativas del cliente, ya que va más allá de solo cumplir con un requerimiento, sino con brindar un valor agregado que permita generar recordación el mercado y por tal en los clientes.

Misión propuesta: “La empresa comercializadora CYMA busca ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas del cliente ya sea privado o público, por medio del servicio adecuado del personal idóneo y la comercialización, importación,

³⁷ ROJAS, Lopez. Planeación estratégica: fundamentos y caos. Bogotá D.C. : ediciones de la u , 2011. (planeación ; no. 11) ISBN 9781449278342

exportación, distribución y venta al por mayor y al detal de productos químicos, materiales y equipos de laboratorio para la industria nacional e internacional.”

La misión propuesta acarrea diferentes oportunidades para la empresa, las cuales son evidenciar de forma correcta cuales son los clientes potenciales y fijar la atención de la actividad en estos clientes. Al igual que contemplar que los productos no solo se manejarán en forma nacional sino también a nivel externo.

3.1.2 Visión. Son las ideas que marcan la dirección de la organización, representa de qué forma los objetivos propuestos por la empresa permitirán cumplir con las metas de la organización en un periodo determinado, la visión es un concepto que permite inspirar y motivar a todas las partes interesadas de la empresa.

Visión actual “La visión de comercializadora CYMA está encaminada en ser una empresa líder en prestación de servicios en el ámbito integral de necesidades a nivel nacional, competitivo internacionalmente con un potencial altamente especializado para satisfacer al cliente cubriendo sus necesidades con la mejor calidez y altos estándares de calidad y eficiencia.”

La visión de la empresa trae algunos conceptos como “ámbito integral” haciendo referencia a la prestación de un servicio completo, desde que se hace una orden de compra hasta el servicio post-venta, sin embargo, la visión de la empresa no tiene enmarcado en la visión, el alcance de la visión y por tal motivo cual es el margen de tiempo en el cual se cumplirán los propósitos que la empresa plantea.

Visión propuesta: “Comercializadora CYMA pretende consolidarse en el mercado nacional como la empresa optada para la distribución de productos químicos, ser considerada la empresa con los más altos estándares de calidad incluyendo el mejoramiento en las capacidades y habilidades del personal, tanto en la industria nacional como internacional que permita consolidar la fidelización de los clientes en los próximos 5 años.”

3.1.3 Objetivos. Debido a que la empresa posee una misión y una visión acorde a sus actividades y sus esperanzas, los objetivos pretenden motivar al personal con responsabilidad y con miras a un futuro competitivo, tanto para el personal como para la empresa.

- **Largo plazo.** Incrementar la venta de productos químicos, haciendo uso de la publicidad y participación en el mercado, teniendo como base la entrega de productos con los más altos estándares de calidad.
- **Mediano plazo.** Manejar de la mejor forma los costos y gastos que implican la distribución de los productos químicos de la empresa a sus clientes.

- **Mediano plazo.** Cumplir con las expectativas de los clientes, haciendo uso de productos que cumplan con estándares de calidad que permitan obtener los mejores resultados para los clientes.
- **Corto plazo.** Realizar jornadas de capacitación en la empresa, para incrementar las habilidades del personal al momento de vender un producto.

3.1.4 Políticas. Son parámetros que reconocen y promueven aquellas responsabilidades tanto de la empresa como de los empleados, que permitan el cumplimiento de los procesos de la planeación estratégica de la empresa, incluyendo normas, derechos y deberes. Para la Comercializadora Cyma S.A.S se plantean las siguientes políticas:

- La empresa se compromete a cumplir con cada apartado legal o reglamentario que tengan la distribución de los productos químicos.
- Los empleados, personal administrativo y demás partes interesadas deben cumplir con los principios legales en materia de salud y seguridad en el trabajo.
- Las aperturas de nuevos mercados deben mantener alineados las metas y objetivos de la organización, por tal motivo la mejora continua permite reorganizar la planeación estratégica para mejorar los procesos de la empresa.
- La empresa promueve el trabajo en equipo, por tal motivo se respeta, cultura, sexo, raza y creencia política o religiosa de todo el personal.
- La empresa divulgará los objetivos, metas y demás procesos estratégicos periódicamente, con el fin de que los empleados trabajen en conjunto por los objetivos de la empresa.

3.1.5 Cultura organizacional. Implican los principios, valores y creencias que identifican a la empresa, el trabajo en equipo guía los principios de la cultura organizacional, estos principios se alinean con la consecución de las expectativas del cliente interno y externo, ya que la empresa no posee documentación relevante a la cultura.

A continuación, se presentan unas actividades que permitirán redefinir una cultura organizacional existente o crear la cultura para la empresa. Ver Cuadro 26.

Cuadro 27. Pasos para definir una cultura organizacional

Pasos	Descripción
-------	-------------

Revisar	Es necesario revisar si se tiene una cultura organizacional, si es actual, de no ser así hay que redefinir una nueva o crearla
Involucrar	Es importante que el personal participe en esta redefinición de la cultura. Se deben realizar campañas donde todos se sientan escuchados.
Desarrollar	Es importante que la empresa involucre en la cultura organizacional a todos los trabajadores por medio de inducciones para los nuevos y refuerzos para los antiguos.
Cumplir	Los propietarios deben compartir sobre la historia de la empresa con el propósito de que el pasado no sea solo fechas, si no que se vea como el cumplimiento de un sueño.
Culturizar	De esta manera se busca que el personal entienda como su trabajo puede cooperar para alcanzar la visión.

Fuente: Altos niveles. Claves para reconstruir una cultura organizacional Consultado el 13 de julio de 2017.

Posteriormente se proponen los siguientes valores para la empresa Comercializadora Cyma S.A.S.

- **Compromiso.** Para la empresa, cumplir con los requisitos de los clientes, implica identificarse con un trabajo específico, considerando las metas y valores organizacionales.
- **Transparencia.** Es prudente para la empresa, conservar una relación honesta y comprometida con los proveedores y clientes, de la misma forma mantener la fidelidad en todas las partes interesadas.
- **Respeto.** En la empresa se maneja un nivel jerárquico, sin importar esto todo el personal merece el mismo respeto sin diferenciar su posición en la empresa.
- **Honradez.** Mantener la inclinación de los trabajadores por la empresa, generando un sentido de pertenencia por las actividades de la empresa.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

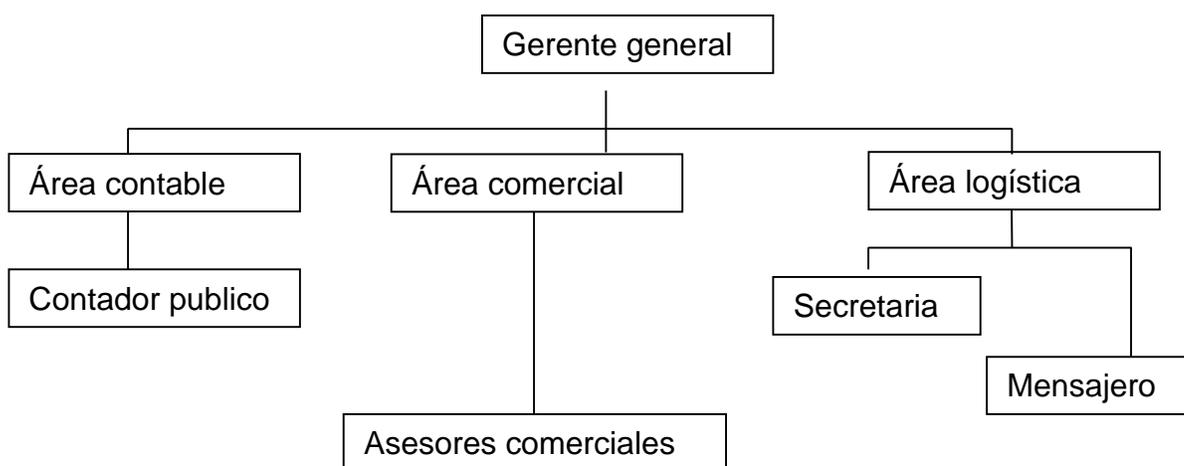
Reconoce y analiza la condición de la empresa en materia de jerarquía, los departamentos existentes en la empresa y como se designan las responsabilidades por cada área o puesto de trabajo, esto permite que no se genere desorden a nivel administrativo o productivo en la organización y por medio de ello cada persona

cumpla con sus actividades y les permitan cumplir con los objetivos y metas propuestos.

3.2.1 Organigrama. Es un gráfico que permite a la empresa repartir los cargos de la empresa, como operan las responsabilidades y deberes y de que personas son responsables, permiten distinguir los canales de comunicación entre el personal operativo y sus jefes, y que relaciones deben existir entre los diversos puestos de la empresa.

La empresa cuenta con un organigrama el cual es prudente presentar algunos cambios que permita observar los diferentes cargos y sus responsabilidades específicas. Ver Organigrama actual.

Organigrama actual.



Fuente: Comercializadora CYMA SAS, (2017)

A pesar de que la empresa cuenta con un organigrama, es necesaria una estructura lineal o tradicional, que permitan la toma de decisiones solo por las áreas administrativas y con ello permita analizar los diferentes departamentos que considera la empresa en su esquema.

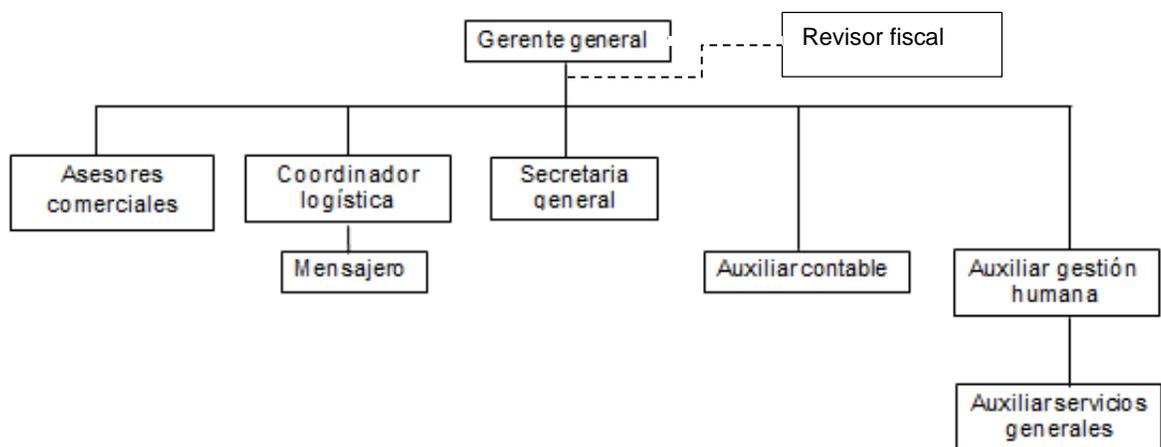
Otro aspecto importante para resaltar del organigrama actual de la empresa es la falta de departamentos como el de gestión humana, el cual permita medir indicadores de clima organizacional que favorezcan a mejorar las relaciones laborales de los trabajadores, ligado a esto se encuentran los posibles procesos de selección y reclutamiento que requiera la empresa cuando la capacidad de personal no alcance a satisfacer las exigencias de la empresa.

Organigrama propuesto. Se propone la integración de otras áreas de trabajo que permitan dividir las actividades empresariales en las áreas adecuadas,

garantizando un correcto trato con los empleados y con los clientes. Ver Organigrama propuesto.

El siguiente organigrama presenta una variación significativa en dos aspectos, la incursión de nuevos puestos de trabajo que permitirán a la organización fraccionar las responsabilidades para que se ejecuten con total responsabilidad y no existan fallos debido a que existen cargos que deben ejercer actividades para las cuales no fueron contratados. El siguiente aspecto es que se evidenciará que las áreas no se ilustrarán en el organigrama propuesto, debido a que existe un cargo por cada área y tal persona será responsable por la misma área.

Organigrama propuesto



La propuesta que se generó para ajustar el organigrama actual de la empresa que se muestra en el Organigrama propuesto., evidencia la incursión de nuevos puestos de trabajo como lo son el coordinador del área logística, al cual se le designan responsabilidades a la hora de recibir órdenes de pedidos, inventarios existentes, ordenes de salida y funciones acorde al despacho de los productos que la empresa comercializa, antes estas labores eran ejecutadas solamente por el mensajero, generando en algunos casos demoras por tiempos logísticos a la hora de despachar los productos.

La secretaria general pasa de ocupar una posición de apoyo únicamente en la parte financiera a hacerse cargo de entregar informes respectivos tanto del área financiera como de las demás áreas al gerente general, lo que permite un mejor control por parte de la alta dirección.

Debido a que los empleados de la empresa tenían que hacer parte de sus labores matutinas también los servicios generales como limpieza de las zonas, estas actividades se derogan a un auxiliar de servicios generales, el cual permitirá que

los empleados no pierdan tiempo en realizar labores diferentes a las que fueron contratados.

Por último se evidencia la creación del área de gestión humana la cual se encarga de actividades que solo podía atender el gerente general, con la creación de esta área y por tal motivo la creación del cargo de auxiliar de gestión humana, este cargo permitirá planificar los recursos humanos en la empresa, como aumentar el potencial de cada miembro, el análisis de cada puesto y el seguimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de los empleados así como contribuir en caso de ingresos o egresos de personal, todos los tramites que esto acarrea.

3.2.2 Manual de funciones. Es un instrumento de comunicación que permite a las empresas encaminar las normas e instrucciones para el personal, que permite una comunicación directa y que no existan sesgos en las actividades que el personal debe realizar, para que puedan cumplir los objetivos personales y organizacionales.

Para cualquier empresa es necesario documentar sus manuales, esto evidencia la complejidad de la empresa y también demuestra la capacitación del personal al determinar cuáles son sus actividades específicas y cuáles no.

La empresa ha determinado las actividades de cada trabajador, sin embargo no se han documentado las actividades para cada puesto, lo que implica que en ocasiones hay trabajadores que no completan sus actividades por suplir las actividades de otras áreas, los manuales que se proponen para cada puesto se realizaron mediante el método de observación directa, en el Cuadro 14., se observa el manual de funciones para el Gerente General, los demás manuales se encuentran en el Anexo B.

Descripción del cargo		
Cargo	Gerente General	
Puestos a cargo	Jefes de área	
Objetivo		
Planificar, dirigir y controlar las estrategias propuestas por las distintas áreas de la organización, con el fin de llevar a la empresa a un nivel más alto de sostenimiento.		
Funciones		Periodicidad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación de objetivos generales de la empresa, a corto y largo plazo. ➤ Medir el cumplimiento de las metas propuestas por las áreas a cargo. ➤ Resolver problemas de ámbito financiero, administrativo y contable ➤ Establecer relaciones con empresas del mismo sector, creando sociedades mutuamente beneficiosas. <p>Generar estrategias que aumenten la rentabilidad de la empresa</p>		
Perfil del cargo		
Educación	Profesional en administración de empresas, ingeniería industria. Especialización en gerencia de proyectos.	
Experiencia	5 años de experiencia en el puesto o similares.	
Habilidades	Habilidades de comunicación verbal y escrita, trabajo en equipo, responsable, creativo, análisis y solución de problemas, liderazgo y conocimientos en gerencia estratégica.	
Esfuerzo	Físico	no requiere uso de fuerza física
	Mental	Concentración mental
Relaciones		
Internas		Externas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe de producción ➤ Jefe de compras ➤ Jefe de ventas ➤ Jefe administrativo ➤ Auxiliar administrativo ➤ Auxiliar ventas ➤ Operarios 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clientes ➤ Proveedores ➤ Bancos ➤ Fuentes legales

Competencias				Responsabilidades			
Descripción	Niveles			Descripción	Niveles		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Análítico	X			Bienes y valores	X		
Disposición del trabajo	X						
Planificación	X						
Creatividad	X						
Iniciativa	X			Información	X		
Integridad	X						
Juicio	X						
Orientación al Servicio	X						
Liderazgo	X			Relaciones interpersonales	X		
Trabajo en equipo	X						
Toma de decisiones	X						
Resolución de problemas	X						
Negociación	X						
Aptitudes Física							
N o	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral					
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%		
1	Alternan Posiciones durante la jornada			X			
2	Destrezas Manuales		X				
3	Levantamiento y manejo de Cargas		X				
4	Velocidad de reacción			X			
5	Motricidad gruesa		X				
6	Motricidad fina		X				
Aptitudes Específicas							
N o	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral					
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%		
1	Recibir información oral y escrita				X		
2	Producir información oral y escrita				X		
3	Análisis de información				X		
4	Emitir respuestas Rápidas			X			
5	Atención			X			
6	Concentración			X			
7	Repetitividad		X				
8	Monotonía		X				

Hoja 3 de 3 hojas					
9	Tareas de precisión visomotoras		X		
10	Habilidad para solucionar problemas				x
11	Actitud frente al labor			X	
Aspectos Ocupacionales					
N o	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral			
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
1	Posición sedente (sentado)			X	
2	Posición bípeda (de pie)		X		
Elaborado por: Daniel Stuart Montiel Urrego		Aprobado por:		Fecha:	

3.2.3 Estudio de salarios. Este concepto permite delimitar la estructura salarial de cada empleado de la empresa, con base en las actividades que realiza y la responsabilidad que conllevan para la organización para conservar la equidad en cada área de la empresa.

Para evaluar la estructura salarial de la empresa se medirá por medio de la técnica de asignación por puntos, que genera una medida cuantitativa que identifica la importancia de los cargos en la empresa. Es necesario descomponer cada cargo en cuatro factores: habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condición de trabajo.

3.2.3.1 Salarios actuales. En el Cuadro 28., se ilustran los salarios que la empresa ha designado para cada cargo establecido.

Cuadro 28. Salarios actuales

Cargos	Salarios (\$)
Gerente general	5.000.000
Secretaria	900.000
Contador	2.000.000
Mensajero	900.000
Asesor comercial	885.000

Fuente: Empresa comercializadora CYMA, consultado 22 de septiembre de 2017

Anteriormente se presentaron los cargos actuales de la empresa, sin embargo el estudio salarial requiere que se genere una encuesta salarial donde se indaga acerca de cómo los cargos propuestos como (auxiliar gestión humana, auxiliar de

servicios generales y coordinador logístico) están siendo remunerados en el mercado laboral actual. Estos datos serán presentados en la Tabla 35.

Tabla 35. Encuesta salarias para nuevos cargos

Cargos propuestos	Salarios consultados (\$)
Coordinador logístico	1.000.000
Auxiliar servicios generales	737.717
Auxiliar gestión humana	926.900

Fuente: www.eempleo.com, Consultado 22 de septiembre de 2017

Actualmente la empresa cuenta con 8 cargos, 5 de estos son cargos actuales (asesor comercial, gerente, mensajero, contador y secretaria) y tres cargos propuestos (coordinador logístico, auxiliar gestión humana y auxiliar servicios generales) lo que indica una puntuación o una base puntual de 800 y se trabaja con factores.

3.2.3.2 Estudio de factores salariales. Para poder realizar el estudio salarial y proponer los diferentes cargos y la remuneración de los mismos, se debe conocer que factores influyen a los cargos existentes y propuestos, con la respectiva descripción y la posterior calificación.

A continuación se presentarán los factores y por qué tienen importancia en la empresa.

- **Conocimientos y habilidades.** En este apartado se incluyen aspectos como la experiencia laboral que han adquirido todos los empleados, al igual un aspecto importante es conocer cuál ha sido su recorrido académico que les brinda las capacidades requeridas para los cargos que desempeñan o desempeñarán en la empresa.
- **Educación.** El aspecto de educación cumple un papel vital para cualquier individuo ya que permite medir como las capacidades o habilidades adquiridas durante una formación académica cumplen un objetivo a nivel empresarial. El grado y la descripción serán presentados en la Tabla 36.

Tabla 36. Factor educación

Grado	Descripción	Puntos
1	Técnico	20

2	Bachiller	48
3	Tecnólogo	76
4	Profesional	104
5	Especialista	132
6	Master	160

- **Experiencia laboral.** Este apartado comprende aquellas habilidades adquiridas debidas de trabajos anteriores los cuales brindan las bases para desarrollar futuros trabajos independientemente del cargo que se ocupe. El grado y la descripción serán presentados en la Tabla 37.

Tabla 37. Factor experiencia laboral

Grado	Descripción	Puntos
1	6-12 meses	5
2	1 a 2 años	14
3	2 a 3 años	23
4	3 a 5 años	32
5	5 o más años	40

- **Iniciativa.** Este concepto va ligado a la toma de decisiones y el grado que estas decisiones tienen en la empresa. El grado y la descripción serán presentados en la Tabla 38.

Tabla 38. Factor iniciativa

Grado	Descripción	Puntos
1	No toma decisiones	15
2	Decisiones de nivel operativo	50
3	Decisiones de nivel administrativo	85
4	Decisiones de nivel estratégico	120

- **Destreza manual.** Este factor se ve impactado por las labores que debe realizar los empleados en la empresa, si requieren de trabajos pesados o ligeros. El grado y la descripción serán presentados en la Tabla 39.

Tabla 39. Factor destreza manual

Grado	Descripción	Puntos
1	Bajo	5
2	Medio	23

- **Responsabilidad.** El concepto de responsabilidad enmarca varios factores, como los son el manejo de personal, al igual que si el empleado tiene contacto con el cliente externo o el cliente interno y cuál es el grado en que este contacto infliere en la organización.
- **Manejo de personal.** Todos los cargos en una empresa acarrearán el manejo de personal, como mínimo una persona, por tal motivo debe tenerse en cuenta cuantas personas debe liderar y con qué frecuencia. El grado y la descripción serán presentados en la Tabla 40.

Tabla 40. Factor manejo de personal

Grado	Descripción	Puntos
1	Ninguno a cargo	10
2	1 persona a cargo	33
3	2 o más personas a cargo	56
4	2 o más áreas a cargo	80

- **Contacto con el cliente externo.** El contacto con el cliente externo implica todas las relaciones comerciales que debe tener el personal para poder concretar las ventas que la empresa requiere. El grado y la descripción serán presentados en la Tabla 41.

Tabla 41. Factor contacto con el cliente externo

Grado	Descripción	Puntos
1	No tiene contacto con el cliente	5
2	Poco contacto	17
3	Suficiente	29
4	Necesario el contacto con el cliente	40

- **Maquinaria y equipo.** Para poder medir que tanta responsabilidad tiene un empleado en una empresa implica que tantas máquinas o equipos tiene a su cargo. El grado y la descripción serán presentados en la Tabla 42.

Tabla 42. Factor maquinaria y equipo

Grado	Descripción	Puntos
1	No hace uso de maquinaria y equipo	15

2	Utiliza 1 maquina o equipo	50
3	Utiliza 2 o más maquinas o equipos	85
4	Necesita hacer uso para reparaciones de maquinaria	120

- **Información confidencial.** El uso de la información y el grado en que esta información impactaría a la empresa si cayera en manos ajenas, por tal motivo la información es un medio para medir la responsabilidad de un empleado. El grado y la descripción serán presentados en la Tabla 43.

Tabla 43. Factor información confidencial

Grado	Descripción	Puntos
1	No tiene acceso a información	10
2	Poco acceso a información	24
3	Acceso moderado a información	38
4	Medio acceso de información	52
5	Uso frecuente de información	66
6	Uso total de la información	80

- **Esfuerzos.** Estas condiciones influyen directamente en la manera como un empleado desarrolla una actividad y cuanta energía debe consignar en ellas, esto incluye un esfuerzo físico, mental y visual
- **Esfuerzo mental.** Es la capacidad o raciocinio que posee una persona para desarrollar una activad, implica decisiones, manejo de razonamiento lógico o matemático. El grado y la descripción serán presentados en la Tabla 44.

Tabla 44. Factor esfuerzo mental

Grado	Descripción	Puntos
1	Normal	10
2	Necesario	27,5
3	Requerido	45
4	Esencial	62,5
5	Máximo	80

- **Esfuerzo visual.** Este esfuerzo va ligado a las actividades que requieren de una alta precisión, como manejo de engranajes pequeños, por ello se debe medir que tanto requiere un empleado para determinada actividad. El grado y la descripción serán presentados en la Tabla 45.

Tabla 45. Esfuerzo visual

Grado	Descripción	Puntos
1	Alto	2,5
2	Medio	11,25
3	Bajo	20

- **Esfuerzo físico.** Esto incurre en las actividades que acarrear levantar objetos, transportar mercancías y otras cuestiones relacionadas con el movimiento de objetos. El grado y la descripción serán presentados en la Tabla 46.

Tabla 46. Factor esfuerzo físico

Grado	Descripción	Puntos
1	Bajo	2,5
2	Medio	11,25
3	Alto	20

- **Condiciones y riesgos.** En este apartado se incluyen aquellos factores como condiciones ambientales en las que desempeñarán las actividades los empleados, de la misma forma considerando los riesgos asociados al desarrollo de estas actividades.
- **Condiciones ambientales.** Estas condiciones influyen en la manera de desempeñar una actividad y si se realiza en condiciones inadecuadas como influye en el trabajador. El grado y la descripción serán presentados en la Tabla 47.

Tabla 47. Condiciones ambientales

Grado	Descripción	Puntos
1	Normales	7,5
2	Media	33,75
3	Peligrosa	41,25
4	Extrema	60

- **Riesgo.** Están involucrados el grado en el que un riesgo impactaría al personal. El grado y la descripción serán presentados en la Tabla 48.

Tabla 48. Factores de riesgo

Grado	Descripción	Puntos
1	Leve	7,5
2	Moderado	20,63
3	Considerable	33,76

4	Peligroso	46,89
5	Mortal	60

- **Calificación de factores.** de acuerdo a la puntuación escogida el factor deberá calificarse mediante un porcentaje distribuido entre 0 y 100% el cual queda a criterio del investigador como fragmenta este porcentaje entre el grupo general con base a los puntos asignados para la cantidad de empleados de la empresa. El Cuadro 28., presenta los factores seleccionados y su respectiva ponderación. Para realizar la distribución porcentual para cada factor se deja a disposición del investigador como lo divide entre los factores de cada grupo general.

Para realizar la progresión aritmética se debe tener en cuenta la Fórmula 5., de esta fórmula se deriva la progresión que aumentará desde el menor valor hasta el valor máximo, variando con respecto al número de grados por cada factor.

Fórmula 5. Progresión aritmética

$$r = \frac{P_{max} - P_{min}}{n - 1}$$

Fuente: SABOGAL, Oscar. Cátedra gestión humana “salarios” (2016)

Pmax = puntaje máximo por factor

Pmin = puntaje mínimo por factor

R = progresión aritmética

N = número de grados por factor

Cuadro 29. Número de factores a realizar

Cantidad de cargos	Numero de factores	Puntuación
1 a 10	1 a 7	800
11 a 20	8 a 10	1000

21 a 40	11 a 13	2000
41 o mas	Más de 13	3000

Fuente: Chiavenato, I (2000), administración de recursos humanos, 5ta ed. McGraw Hill, Colombia, Consultado 28 de septiembre de 2017

Para poder realizar la progresión se debe tener en cuenta que el Pmax se calcula multiplicando el peso porcentual de cada factor por la base de trabajo, en este caso 800 puntos, el Pmin estará dado por el mismo peso porcentual dado para cada factor.

Cuadro 30. Calificación de los factores seleccionados

Grupo general	Porcentaje	Factor	Porcentaje	Progresión aritmética					
				20	48	76	104	132	160
Conocimientos y habilidades	40%	Educación	20%	20	48	76	104	132	160
		Iniciativa	5%	5	14	23	32	41	50
		Experiencia	15%	15	50	85	120		
Responsabilidad	30%	Maquinaria y equipo	5%	5	23	40			
		Info confidencial	10%	10	33	56	80		
		Manejo personal	5%	5	17	29	40		
		Contacto con el cliente externo	15%	15	50	85	120		
Esfuerzo	15%	Físico	2,5%	2,5	8,5	14,5	20		
		Mental	10%	10	27,5	45	62,5	80	
		Visual	2,5%	2,5	11,25	20			
Condiciones trabajo	15%	Condiciones ambientales	7,5%	7,5	33,75	41,25	60		
		Riesgos	7,5%	7,5	20,63	33,76	46,89	60	
Total	100%		100%						

- **Determinación de grado de los factores.** Dados los factores elegidos, se subdividen en grados y de esta forma se asigna una puntuación, los factores serán subdivididos en 3 grados, siendo el número 3 el más alta puntuación reflejada en el Cuadro 29., y la puntuación mínima se seleccionó de un 10% de la puntuación más alta.
- **Asignación de puntos por cargo.** La calificación de los cargos se asignará de acuerdo a las observaciones realizadas en la empresa en el transcurso del desarrollo del proyecto.

Cuadro 31. Asignación de puntos por cargo

Grupo general	Factor	Grado	Puntaje	Gerente general	secretaria	Mensajero	Contador	Asesor comercial	Coordinador logístico	Auxiliar servicios generales	Auxiliar gestión humana	
Habilidades	Educación	1	20							20		
		2	48		48							
		3	76			76		76				
		4	104				104		104		104	
		5	132	132								
		6	160									
	Experiencia	1	5								5	
		2	14		14							
		3	23			23		23	23	23		
		4	32				32					32
5		40	40									
	Iniciativa	1	15		15	15				15		
		2	50						50			
		3	85				85	85			85	
		4	120	120								
	Destreza manual	1	5		5		5	5	5			
		2	23	23						23	23	
		3	40			40						

Cuadro 30. (Continuación)

Grupo general	Factor	Grado	Puntaje	Gerente general	Secretaria	Mensajero	Contador	Asesor comercial	Coordinador logístico	Auxiliar servicios generales	Auxiliar gestión humana	
Responsabilidad	Maquinaria y equipo	1	15	15	15							
		2	50							50	50	
		3	85					85	85	85		
		4	120			120						
	Información confidencial	1	10								10	
		2	24			24	24					
		3	38									38
		4	52						52	52		
			5	66				66				
			6	80	80							
	Manejo de personal	1	10			10	10	10			10	
		2	33						33			33
		3	56							56		
		4	80		80							
	Contacto con el cliente externo	1	5		5		5			5		
		2	17						17		17	
		3	29				29					
		4	40		40				40			

Cuadro 30. (Continuación)

Grupo general	Factor	Grado	Puntaje	Gerente general	Secretaria	mensajero	contador	Asesor comercial	Coordinador logístico	Auxiliar servicios generales	Auxiliar gestión humana	
Esfuerzos	Físico	1	2,5	2,5	2,5		2,5					
		2	11,25					11,25	11,25	11,25	11,25	
		3	20			20						
	Visual	1	2,5				2,5				2,5	
		2	11,25	11,25	11,25				11,25	11,25		11,25
		3	20					20				
	Mental	1	10			10					10	
		2	27,5				27,5					
		3	45						45	45		45
		4	62,5					62,5				
		5	80	80								
	Condiciones y riesgo	Condiciones ambientales	1	7,5		7,5					7,5	7,5
2			33,75	33,75			33,75		33,75			
3			41,25					41,25				
4			60			60						
	Riesgo	1	7,5	7,5	7,5		7,5				7,5	
		2	20,63							20,63		
		3	33,76						33,76			
		4	46,89					46,89				
		5	60				60					
Totales				665	174,75	507	518,25	554,64	527,01	189,88	464,5	

A continuación se presenta el resumen de puntos por cada cargo y su respectivo salario, ya sea actual o proyectado mediante la encuesta salarial. Se representan el total de puntos por cada cargo en la empresa y su respectivo salario actual, esto con el fin de buscar la correlación que existe entre los puntos y el salario actual para su posterior análisis. Estos datos serán ilustrados en la Tabla 49.

Tabla 49. Resumen puntos por cargo

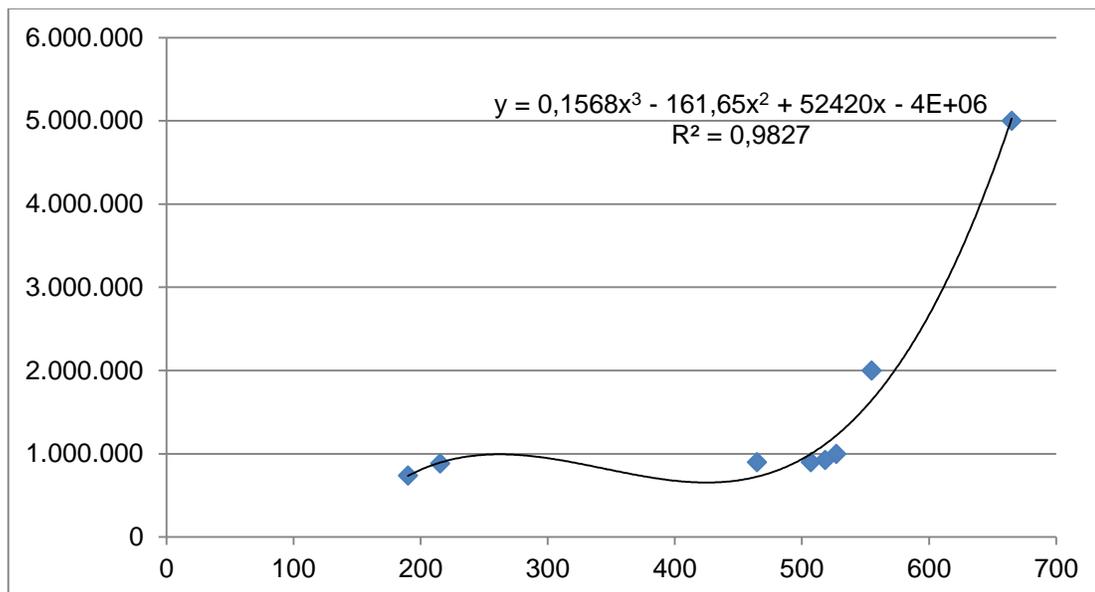
Cargo	Número de puntos	Salario (COP)
Gerente general	665	5.000.000
Secretaria	174,75	900.000
Mensajero	507	900.000
Contador	518,25	2.000.000
Asesor comercial	554,64	885.000
Auxiliar servicios generales	189,88	737.717
Auxiliar gestión humana	464,5	926.900
Coordinador logístico	527,01	1.000.000

Después de haber realizado el resumen de puntos de cargo se realizará el análisis por medio del coeficiente de correlación para conocer cuál es la tendencia que más prevalece entre estos datos. Ver Cuadro 31., para este caso fue la polinómica de segundo orden con un $R = 0,9053$, haciendo de esta regresión la más precisa para calcular el ajuste de los salarios. La ilustración de los datos serán presentados en el Gráfico 24. En el Cuadro 32., se presentan los datos de los coeficientes de correlación.

Cuadro 32. Coeficientes de correlación

Método de regresión	Valor
Lineal	0,3216
Polinómica	0,9827
Exponencial	0,3584
Logarítmica	0,2102

Gráfico 24. Distribución de datos salariales



A continuación se hace uso de la ecuación de tercer orden que define la expresión polinómica para realizar el ajuste salarial, algunos salarios bajarán, por tal motivo se mantendrán la base ya que un empleado no puede ganar menos del salario mínimo legal vigente. Los datos serán presentados en la Tabla 50.

Tabla 50. Ajuste de salarios en COP

Cargo	Salario base	Salario ajustado
Gerente general	5.000.000	5.490.000
Secretaria	900.000	1.300.000
Mensajero	900.000	1.400.000
Contador	2.000.000	1.500.000
Asesor comercial	885.000	2.100.000
Auxiliar servicios generales	737.717	1.100.000
Auxiliar gestión humana	926.900	1.200.000
Coordinador logístico	1.000.000	1.700.000

A partir de los salarios ajustados se realizará la proyección para el año 2017 al 2021 de acuerdo a la proyección de IPC que se ilustra en la Tabla 50., debido a que el método de puntos realiza una aproximación frente a los salarios actuales y ajustados, sin embargo los salarios de los empleados como el contador se ven considerablemente afectados, por tal motivo se puede tomar como criterio mantener el mismo valor si las características como conocimientos y habilidades del mismo no

cambian, así sucede con los demás cargos, queda a disposición del investigador o del personal de la empresa tomar la decisión si se ajustan los salarios o se mantienen los actuales.

A continuación se presentan los datos del IPC proyectado que permitan determinar ya sea con salarios actuales o ajustados el incremento durante los años 2017 a 2021.

Tabla 51. Proyección del IPC

Año	IPC proyectado
2017	4,2%
2018	3,5%
2019	3,6%
2020	3,4%
2021	3,2%

Fuente: Grupobancolombia(2017),
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/> Consultado 23 de agosto de 2017.

A continuación se muestra la proyección de los salarios. Ver Cuadro 33.

Cuadro 33. Proyección de salarios acorde al IPC en COP

Cargo	Salario ajustado	2017	2018	2019	2020	2021
Gerente general	5.490.000	5.720.580	5.920.800	6.133.949	6.342.503	6.545.463
Secretaria	1.300.000	1.354.600	1.402.011	1.452.483	1.501.868	1.549.928
Mensajero	1.400.000	1.458.800	1.509.858	1.564.213	1.617.396	1.669.153
Contador	1.500.000	1.563.000	1.617.705	1.675.942	1.732.924	1.788.378
Asesor comercial	2.100.000	2.188.200	2.264.787	2.346.319	2.426.094	2.503.729
Auxiliar servicios generales	1.100.000	1.146.200	1.186.317	1.229.024	1.270.811	1.311.477
Auxiliar gestión humana	1.200.000	1.250.400	1.294.164	1.340.754	1.386.340	1.430.702
Coordinador logístico	1.700.000	1.771.400	1.833.399	1.899.401	1.963.981	2.026.828

3.2.4 Distribución del espacio. Actualmente la empresa efectúa sus operaciones en la localidad de Suba, específicamente en la calle 136A # 103-f-59, este establecimiento es una casa de dos pisos, donde la primera planta se desarrolla las operaciones comerciales y se controla el inventario de los productos para su posterior distribución.

En la segunda planta se encuentra la oficina de juntas de la empresa y la oficina del Gerente General la cual posee un depósito donde se almacenan los productos necesarios para realizar las labores de limpieza en las dos plantas.

La empresa cuenta en total con un área operativa de 1040 metros cuadrados distribuidos en las plantas, administrativas y de almacenamiento.

Sin embargo la empresa a pesar de que cuenta con las instalaciones para desarrollar su actividad, en ocasiones se presentan problemas en materia de almacenamiento que no tienen un espacio específico para recibir los productos, antes de revisarlos y poder llevar a la bodega de inventario, lo mismo ocurre con la distribución de las áreas contable y comercial, las cuales se encuentran en el mismo espacio, exigiendo a los empleados a distribuir el espacio para realizar sus labores.

3.2.5.1 Macro localización. Es la selección de la región o zona más adecuada, evaluando las regiones que preliminarmente presenten cierto atractivo para la industria que se trate³⁸. La empresa Comercializadora está ubicada en la ciudad de Bogotá D.C., la cual resulta pertinente para la empresa debido a los beneficios geográficos y comerciales que se evidenciarán en los siguientes aspectos:

- **Ubicación geográfica.** “Ubicada en el Centro del país, en la cordillera oriental, la capital del país tiene una extensión aproximada de 33 kilómetros de sur a norte y 16 kilómetros de oriente a occidente y se encuentra situada en las siguientes coordenadas: Latitud Norte: 4° 35'56" y Longitud Oeste de Greenwich: 74°04'51.

Está dentro de la zona de confluencia intertropical, produciendo dos épocas de lluvia; en la primera mitad del año en los meses de marzo, abril y mayo y en la segunda en los meses de septiembre, octubre y noviembre. Su altura media está en los 2625 metros sobre el nivel del mar.

Como Bogotá está ubicada entre montañas, estas sirven como barrera natural que restringe el flujo de humedad, influyendo en el régimen de lluvias. La orientación general de la ciudad, está determinado porque sus carreras son orientadas de sur a norte y sus calles de oriente a occidente³⁹”.

³⁸ 5 [ingenieriaindustrialonline.com](http://www.ingenieriaindustrialonline.com). Métodos de localización de planta.

<http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/dise%C3%B1o-y-distribuci%C3%B3n-enplanta/m%C3%A9todos-de-localizaci%C3%B3n-de-planta/>

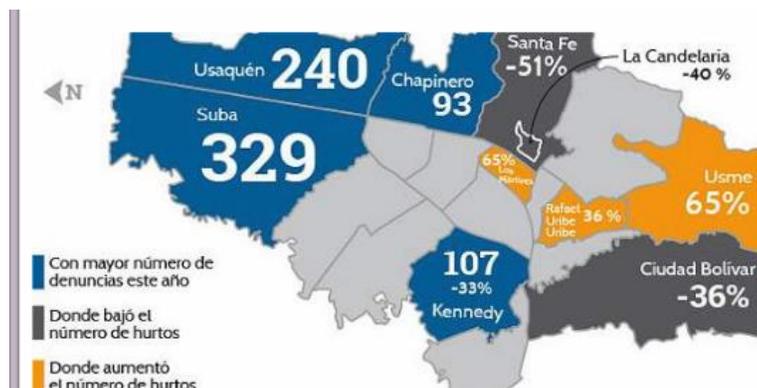
³⁹ alcaldía mayor de Bogotá. (7 de octubre del 2015). Ubicación de la ciudad.

- **Seguridad.** Debido a que Bogotá concentra gran parte de la población del país y por esta razón a ella arriban gran cantidad de personas provenientes de diferentes sectores del país, la seguridad de los habitantes y por tal del patrimonio se ve afectado por los índices de inseguridad. Por ello la cámara de comercio de Bogotá presenta mensualmente un balance general de seguridad con el fin de conocer las principales tendencias en delitos contra la vida y el patrimonio y poder realizar un análisis cuantitativo y cualitativo con miras a generar recomendaciones y evaluar mejores políticas de seguridad.

Respecto a los delitos contra el patrimonio, Bogotá también obtuvo un logro significativo, dado que en los seis delitos analizados se registraron reducciones, que en todos los casos superaron el 10%, con respecto al año 2015. En cuanto a los hurtos a establecimientos, se registró una reducción del 14% y se alcanzaron niveles por debajo del promedio histórico. Localidades que concentraron mayor número de casos: Suba, Chapinero, Usaquén y Engativá, Con más de 200 casos cada una. Por su parte, se denunciaron 4.162 hurtos a residencias, lo que representó una reducción de 660 casos (-14%). En la localidad de Suba se concentró el 22% de los casos de la ciudad⁴⁰.

En el Gráfico 25., se presentarán las localidades con la mayor cantidad de hurtos a personas y propiedades.

Gráfico 245. Localidades con índices de hurtos



Fuente: El tiempo, la forma más comunes de asalto a personas y edificios.
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14038855>.
 Consultado 23 de octubre de 2017

- **Transporte.** En Bogotá se establecieron diferentes sistemas de transporte, desde el año 2000 se implementó el sistema de transporte más grande Colombia. En Bogotá se realizan diariamente 12,2 millones de viajes de los cuales el 42%

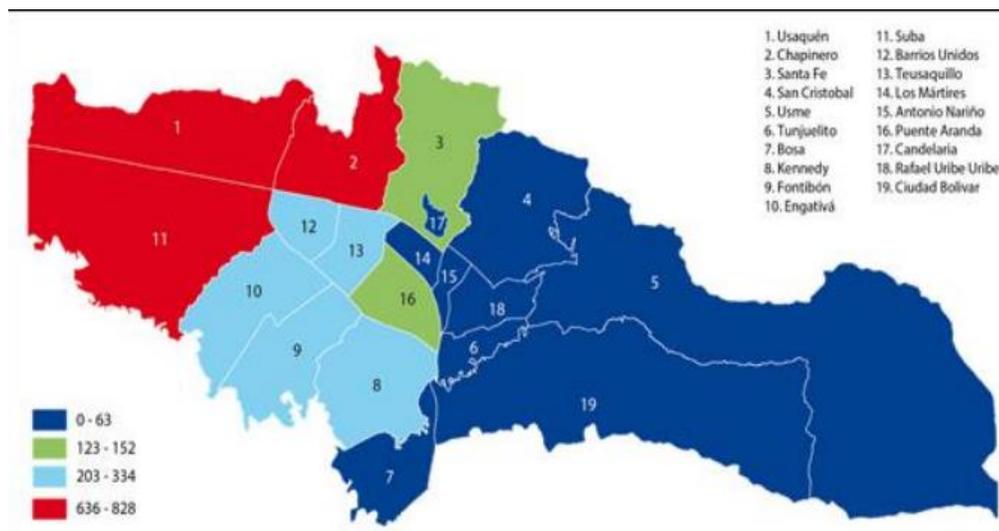
<http://www.bogota.gov.co/ciudad/ubicacion>

⁴⁰ cámara de comercio de Bogotá. Seguridad ciudadana. <http://www.ccb.org.co/Investigaciones-Bogota-y-Region/Seguridad-Ciudadana>

se realizan en el sistema integrado de transporte, 26% en Transmilenio, 22% en automóviles propios y 12% a pie⁴¹.

- **Economía.** En el año 2015 el crecimiento del PIB en Bogotá D.C., fue del 2,2% con respecto al primer trimestre del 2016, debido al comportamiento de las siguientes actividades: construcción con 14%, establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas con 4,4% y actividades de servicios sociales, comunales y personales con 2,9%. Por su parte, industrias manufactureras y suministros de electricidad, gas y agua registraron variaciones negativas de -2,7% y -1,2% respectivamente⁴².
- **Mapa de Bogotá.** La capital del país está conformado por 20 localidades las cuales se distribuyen en la Imagen 1.

Imagen 1. Mapa de Bogotá distribuido por localidades



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, registro mercantil. Consultado 25 de marzo de 2016

- **Micro localización.** La micro localización hace referencia a un lugar específico donde se ubicará la bodega que necesita la empresa CYMA. Debido a que la empresa se encuentra ubicada en la localidad de Suba, específicamente en la calle 136A # 103-f-59. El fin de realizar un estudio de micro localización es considerar la adquisición de una bodega ya sea en arriendo o si los beneficios económicos son acordes a las necesidades de la empresa poder adquirirla.

⁴¹ www.elespectador.com. (11 de marzo 2016). Secretaría de Seguridad de Bogotá es una realidad.

⁴² www.dane.gov.co. (31 de marzo de 2016). Cuentas nacionales departamentales: PIB trimestral Bogotá D.C

Para poder determinar en qué localidad se debe ubicar la bodega de la empresa se hace uso de la descripción de factores que permitan determinar de forma cualitativa y cuantitativa cual es la localidad que podría contribuir a aumentar las operaciones de la empresa. Para ello se describieron los siguientes factores: se considerarán las localidades de Suba, Barrios Unidos; Mártires y Puente Aranda.

Mercado. Representa las oportunidades que ofrece el sector hacia la empresa, desde la disposición de proveedores hasta la cantidad de clientes actuales o posibles clientes que podría conquistar la empresa. En el Cuadro 33., se presentan los valores a calificar considerando la cantidad aproximada de empresas que se encuentran ubicadas en las localidades mencionadas.

Cuadro 34. Factores de mercado

Cantidad de empresas	Calificación	Criterio
0-100	1	Malo
101-150	2	Regular
151-200	3	Bueno
Más de 200	4	excelente

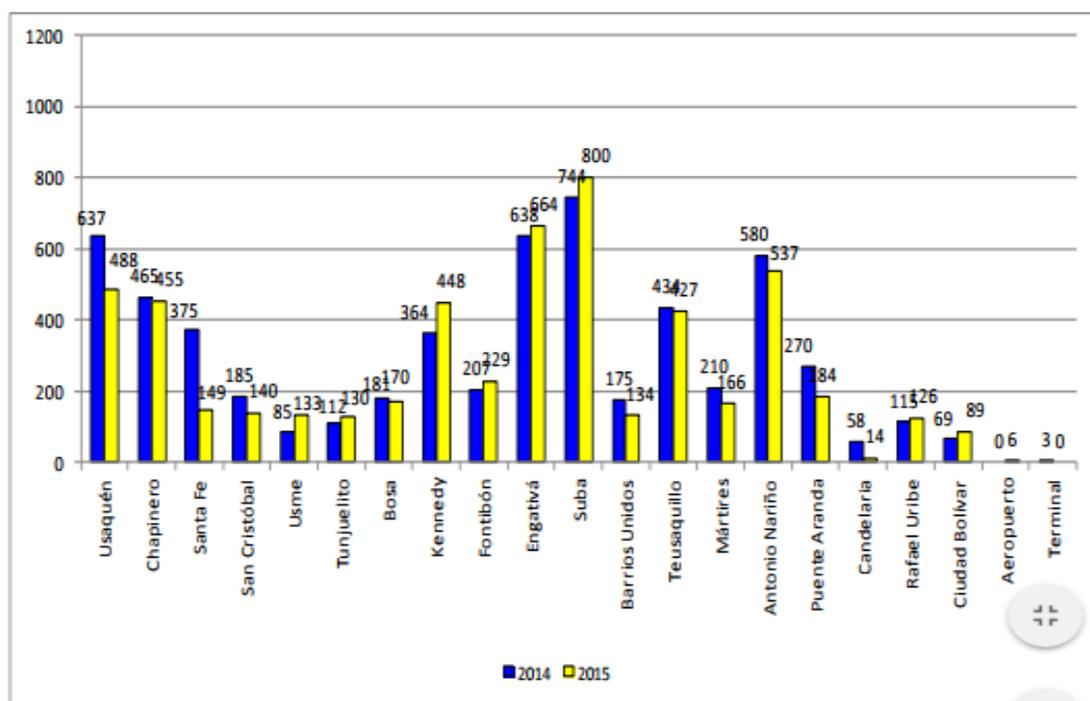
Vías de acceso. Debido a que la comercialización de productos requiere la distribución de los diferentes productos a todos los sectores de Bogotá es importante comprender cuales de las localidades mencionadas contienen las mayores vías de acceso, esto se calificara con base al Cuadro 35., la información acerca de las vías de acceso de cada localidad se presenta en el Anexo C.

Cuadro 35. Factores de vías de acceso

Vías de acceso	Calificación	Criterio
0-8	1	Malo
9-13	2	Regular
14-19	3	Bueno
Más de 20	4	Excelente

Seguridad. Debido a que la empresa necesita almacenar gran cantidad de productos es necesario garantizar la integridad de los productos, es necesario analizar la cantidad de hurtos que se realizan en cada localidad... en el Gráfico 26., se presentará los hurtos a establecimientos comerciales distribuido por localidades. En el Cuadro 36., se presentan la calificación y el criterio para la cantidad de hurtos

Gráfico 26. Hurtos a establecimientos comerciales



Fuente: DIJIN SIJIN-MEBOG, actualización 4 de diciembre de 2015. Cálculos: Centro de Estudio y Análisis en Convivencia y Seguridad Ciudadana Secretaría de Gobierno. Consultado el 27 de marzo del 2017.

Cuadro 36. Factor hurtos comerciales

Cantidad de hurtos en establecimientos	Calificación	Criterio
200 o mas	1	Malo
150-199	2	Regular
80-149	3	Bueno
0-79	4	Excelente

Con base a los factores mencionados anteriormente se debe determinar la ponderación para cada factor, debido a que la empresa requiere la bodega para almacenar productos y distribuirlos el factor que mayor peso debe tener es las vías de acceso, ya que esto contribuye a la correcta distribución y la satisfacción de los clientes, este factor adquiere un 55% en la matriz de calificación, el factor de mercado requiere un 30% y los hurtos adquieren un 15%. Ver Cuadro 37.

Cuadro 37. Matriz de calificación

Factor	Vías acceso	Mercado	Hurtos	Total
Peso asignado	55%	30%	15%	100%

localidad	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Mártires	2	1,1	2	0,6	2	0,3		2
Barrios unidos	3	1,6	2	0,6	3	0,45		2,65
Suba	4	2,2	1	0,3	1	0,15		2,75
Puente Aranda	4	2,2	4	1,2	2	0,3		3,7

De la misma forma la adquisición o arriendo de una bodega en un sector estratégico de la localidad de Puente Aranda, específicamente en el sector de Boyacá real, ubicado en la localidad de Puente Aranda la cual obtuvo la mayor calificación en la matriz del Cuadro 36., la dirección es carrera 73ª # 64-13, este sector permite facilitar la distribución de los productos a todos los sectores de Bogotá, incluyendo que es un sector comercial.

Para efectos comerciales se generó la cotización de una bodega de medidas 198 metros cuadrados, ubicada en el sector de Boyacá real con un costo de \$3, 300,000 mensuales para el arriendo de la misma, la adquisición de este predio dependerá de los beneficios que la empresa vaya evidenciado conforme pasa el tiempo, a continuación se presentan los gráficos que permiten observar la bodega. Ver desde la Imagen 2., hasta la Imagen 5.

La empresa necesita adecuar la bodega con las condiciones adecuadas para la debida disposición de los productos, para ello necesita realizar una inversión de capital en estanterías y luminarias, los cuales son artículos básicos para el almacenamiento de productos, para poder adecuar la bodega es preciso que la empresa incurra en la adquisición de estanterías las cuales permitan disponer de forma adecuada de los productos con mayor costo o mayor riesgo para el personal de la empresa, los demás productos pueden ser apilados de forma correcta en la bodega, esto permite mantener los productos en óptimas condiciones y que los trabajadores no se vean afectados por distribuir los productos.

La adquisición de esta nueva bodega necesita de la adquisición de iluminación adecuada que permita que en cualquier momento se pueda acceder a los productos sin ningún tipo de inconveniente por condiciones lumínicas.

Las debidas cotizaciones de las estanterías y de las luminarias serán presentadas en el Anexo, a continuación se evidenciará los costos en los que incurre la empresa con la adquisición de los mismos. En la Tabla 52., se presenta el resumen de los productos que necesita la bodega.

Tabla 52. Resumen adquisición de productos para la bodega

Empresa	Criterio	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Homecenter	Estanterias	15	139.900	2.098.500
maelectricos	Lámpara hermética led tipo tubo	5	99.000	495.000
Total				2.593.500

Imagen 2. Frente de la bodega



Fuente: fincaraiz.com.co (2017), https://www.fincaraiz.com.co/bodega-en-arriendo/bogota/boyaca_real-det-2720185.aspx#pnlMap, Consultado 03 de octubre de 2017

Imagen 3. Interior de la bodega



Fuente: fincaraiz.com.co (2017), https://www.fincaraiz.com.co/bodega-en-arriendo/bogota/boyaca_real-det-2720185.aspx#pnIMap, Consultado 03 de octubre de 2017

Imagen 4. Distribución de la bodega



Fuente: fincaraiz.com.co (2017), https://www.fincaraiz.com.co/bodega-en-arriendo/bogota/boyaca_real-det-2720185.aspx#pnIMap, Consultado 03 de octubre de 2017

Imagen 5. Disposición de la bodega



Fuente: fincaraiz.com.co (2017), https://www.fincaraiz.com.co/bodega-en-arriendo/bogota/boyaca_real-det-2720185.aspx#pnlMap, Consultado 03 de octubre de 2017

3.2.6 Aplicación de las 5'S El método de las 5'Ss hace parte de una herramienta usada en la Ingeniería Industrial para poder comprender conceptos de clasificación, organización, limpieza, estandarización, disciplina o compromiso, esto aplicado no solo a aquellas áreas operativas que posea una empresa, sino también a las áreas administrativas con el fin de adoptar una cultura empresarial más responsable. La traducción de cada S se presenta en el Cuadro 38.

Cuadro 38. Significado 5'Ss

Concepto en japonés	Concepto en español
Seiri	Clasificación
Selton	Organización
Seiso	Limpieza
Seiketsu	Estandarización
Shisuke	Disciplina o compromiso

3.2.6.1 Seiri (clasificar). Este aspecto identifica aquellos elementos existentes en los ambientes de trabajo e implica generar una diferencia entre necesarios e innecesarios, esto permite establecer un límite para aquellos elementos que sean necesarios, para realizar este aspecto implica brindar estrategias con las que puedan tomar decisiones sobre los elementos componentes que consideren necesarios⁴³. Para la empresa se genera una lista de chequeo que permita medir el comportamiento de cada área. Esto será presentado en el Cuadro 39.

Cuadro 39. Lista de chequeo seiri

Descripción	aplica	1	2	3	4	5
Hay objetos improductivos que pueden incomodar en el entorno de trabajo	Si		X			
Hay materias primas, semi elaborados o residuos en el entorno de trabajo	No					
Hay algún tipo de herramienta, tornillería, pieza de repuesto, útiles o similar en el entorno de trabajo	Si			X		
Están todos los objetos de medición en su ubicación y correctamente identificados en el entorno laboral	No					
Están todos los elementos de limpieza: trapos, escobas, guantes, productos en su ubicación y correctamente identificados	Si				X	

⁴³ LEFCOVICH MAURICIO, León. Las 5's plus, El cid editor apuntes, Córdoba, 2009. P. 59-73

Cuadro 39. (Continuación)

Descripción	aplica	1	2	3	4	5
Está todo el mobiliario: mesas, sillas, armarios ubicados e identificados correctamente en el entorno de trabajo	Si				X	
Existe maquinaria inutilizada en el entorno de trabajo	No					
Existen elementos inutilizados, pautas, herramientas, útiles o similares en el entorno de trabajo	Si			X		
Están los elementos innecesarios identificados	No					
Suma vertical de los puntos de cada columna (el valor de cada punto es igual al número conque fue evaluado cada cumplimiento)		0	2	3	8	0
Calificación porcentual: sume el total de los puntos y divídalo por el número de factores que fueron aplicados multiplicando por cinco, el resultado multiplica por 100 y corresponde al porcentaje de cumplimiento	52%					

Fuente: CORREA CH Carlos G, Fundamentos técnicos de ingeniería de métodos y tiempos. Bogotá D.C. p 90 Consultado 02 de octubre de 2017

Para la clasificación o seiri la empresa cumple con un 52 % de los factores analizados, determinando de forma oportuna las herramientas y elementos identificados y ubicados de la mejor manera, al igual que el mobiliario de los puestos de trabajo, sin embargo existe sobre los mobiliarios objetos que pueden entorpecer la labor de cada trabajador como lo son esferos dañados, reglas que están en mal estado y pueden entorpecer la labor.

3.2.6.2 Seiton (organizar). Este apartado implica brindar de forma ordenada aquellos elementos esenciales que permite la herramienta Seiri para que los empleados puedan tener un acceso fácil a estos, junto a un lugar con las condiciones idóneas, seguro y ordenado a cada elemento que necesita⁴⁴. Para la empresa se genera una lista de chequeo que permita medir el comportamiento de cada área. Esto será presentado en el Cuadro 40.

Cuadro 40. Lista de chequeo selton

Descripción	aplica	1	2	3	4	5
Están definidos los pasillos, áreas de almacenamiento y lugares de trabajo	si			X		

⁴⁴ LEFCOVICH. Op. Cit., p. 57

Cuadro 40. (Continuación)

Descripción	aplica	1	2	3	4	5
Son necesarias todas las herramientas disponibles y fácilmente identificables	Si		x			
Están diferenciados e identificados los materiales o semielaborados del producto final	No					
Están todos los materiales, pallets, contenedores almacenados de forma adecuada	Si		x			
Hay algún tipo de obstáculo cerca del elemento de extinción de incendios más cercanos	Si				x	
Están las estanterías u otras áreas de almacenamiento en el lugar adecuado y debidamente identificadas	Si				x	
Tienen los estantes letreros para conocer que materiales van depositados en ellos	Si	x				
Están indicadas las cantidades máximas y mínimas admisibles y el formato de almacenamiento	No		x			
Suma vertical de los puntos de cada columna (el valor de cada punto es igual al número con que fue evaluado cada cumplimiento)		2	6	3	8	
Calificación porcentual: sume el total de los puntos y divídalo por el número de factores que fueron aplicados multiplicando por cinco, el resultado multiplica por 100 y corresponde al porcentaje de cumplimiento		54,29%				

Fuente: CORREA CH Carlos G, Fundamentos técnicos de ingeniería de métodos y tiempos. Bogotá D.C. p 90 Consultado 02 de octubre de 2017

La lista de chequeo para Seiton u organización la empresa ha tenido mayor control sobre la distribución debido a que las áreas de trabajo deben estar en buenas condiciones para poder disponer o almacenar la mercancía en la bodega, sin embargo la empresa no ha analizado si el piso es el indicado para mover cargas, ya que cuando se humedece se vuelve resbaloso lo que puede acarrear en caídas, de la misma forma en la bodega se debería proceder a delimitar o calcular el espacio que se tiene para poder identificar en cada sector del estante que productos se deberían ubicar.

3.2.6.3 Seiso (limpieza). Hace referencia al entorno en el que se realiza una operación, incluyendo máquinas y herramientas que disponen para realizarla, al igual que las condiciones de pisos, paredes y otras áreas de trabajo. Al realizar una limpieza se pueden descubrir defectos de funcionamiento que pueden ser solucionados para hacer del proceso más eficiente⁴⁵. Para la empresa se genera

⁴⁵ LEFCOVICH. Op. Cit., p. 59

una lista de chequeo que permita medir el comportamiento de cada área. Esto será presentado en el Cuadro 41.

Cuadro 41. Lista de chequeo seiso

Descripción	aplica	1	2	3	4	5
Revisa cuidadosamente el suelo, los pasos de acceso y los alrededores de los equipos	Si	X				
Hay partes de las maquinas o equipos sucios, puedes encontrar manchas de aceite, polvo o residuos	No					
Esta la tubería tanto de aire como eléctrica sucia, deteriorada, en general en mal estado	No					
Esta el sistema de drenaje de los residuos de tinta o aceite obstruido	Si		X			
Hay elementos de luminaria defectuoso (total o parcialmente)	Si		X			
Se mantienen las paredes, suelo y techo limpios, libre de residuos	Si			X		
Se limpian las maquinas con frecuencia y se mantienen libres de grasas o virutas	No					
Se realizan periódicamente tareas de limpieza conjuntamente con el mantenimiento de la planta	Si			X		
Existe una persona o equipo de personas responsable de supervisar las operaciones de limpieza	Si	X				
Suma vertical de los puntos de cada columna (el valor de cada punto es igual al número conque fue evaluado cada cumplimiento)		2	4	6		
Calificación porcentual: sume el total de los puntos y divídalo por el número de factores que fueron aplicados multiplicando por cinco, el resultado multiplica por 100 y corresponde al porcentaje de cumplimiento		40%				

Fuente: CORREA CH Carlos G, Fundamentos técnicos de ingeniería de métodos y tiempos. Bogotá D.C. p 90 Consultado 02 de octubre de 2017

La empresa no ha conseguido una participación adecuada en lo que se refiere a la limpieza, la empresa no tiene un control regular frente a los pasos de acceso ya que algunas veces se ven interrumpidos por cajas u otros elementos, el sistema de drenaje que se encuentra en la zona de lavado en ocasiones tiende a taponarse y por tal motivo los desechos acuosos como aceite o agua sucia se desborda, estos se debe a que no existe una persona encargada de la limpieza que revise frecuentemente los espacios de drenaje.

3.2.6.4 Seiketsu (estandarizar). Hace referencia al uso de prácticas de limpieza por parte del personal con el uso de la ropa de trabajo acorde a la actividad, como (,

guates, cascos y zapatos de seguridad), de la misma forma poder mantener un entorno de trabajo con condiciones de salubridad y limpio. Para la empresa se genera una lista de chequeo que permita medir el comportamiento de cada área. Esto será presentado en el Cuadro 42⁴⁶.

Cuadro 42. Lista de chequeo seiketsu

Descripción	aplica	1	2	3	4	5
La ropa que usa el personal es inapropiada o está sucia	Si	X				
Las diferentes áreas de trabajo tienen la luz suficiente y ventilación para la actividad que se desarrolla	Si		X			
Hay algún problema con respecto a ruido, vibraciones o de temperatura	Si		X			
Hay alguna ventara o puerta rota	Si			X		
Hay habilitadas zonas de descanso, comida y espacio habilitados para fumar	Si		X			
Se generan regularmente mejoras en las diferentes áreas de la empresa	Si		X			
Se actúa generalmente sobre las ideas de mejora	Si	X				
Existen procedimientos escritos estándar y se utilizan activamente	Si	X				
Se consideran futuras normas como plan de mejora clara de zona	Si	X				
Suma vertical de los puntos de cada columna (el valor de cada punto es igual al número con que fue evaluado cada cumplimiento)		4	8	3		
Calificación porcentual: sume el total de los puntos y divídalo por el número de factores que fueron aplicados multiplicando por cinco, el resultado multiplica por 100 y corresponde al porcentaje de cumplimiento		33%				

Fuente: CORREA CH Carlos G, Fundamentos técnicos de ingeniería de métodos y tiempos. Bogotá D.C. p 90 Consultado 02 de octubre de 2017

Es uno de los aspectos en el cual la empresa posee gran parte de problemas, ya que la empresa no posee estándares claros de funcionamiento con los respectivos procedimientos.

Los empleados no poseen la indumentaria o ropa adecuada para realizar la labor asignada, muchas veces los asesores comerciales ingresan a la zona de almacenamiento sin ningún tipo de protección lo que podría ocasionar algún incidente.

⁴⁶ LEFCOVICH. Op. Cit., p. 61

Todo esto va arraigado a la falta de un plan de mejoras que sea revisado por la alta gerencia y que permita determinar aquellos riesgos a los que se ve expuesto el personal y la empresa y poder actuar sobre ellos para conseguir los respectivos controles.

3.2.6.5 Shisuke (disciplina o compromiso). Este apartado hace referencia a convertir en un hábito el uso de los métodos establecidos por las anteriores Sus estandarizados para el orden y la limpieza en el lugar de trabajo, alcanzando a conformidad los beneficios otorgados por el método de las 5S's⁴⁷. Para la empresa se genera una lista de chequeo que permita medir el comportamiento de cada área. Esto será presentado en el Cuadro 43.

Cuadro 43. Lista de chequeo shisuke

Descripción	Aplica	1	2	3	4	5
Se realiza el recorrido diario de limpieza	Si	X				
Se realizan los informes diarios correctamente a su debido tiempo	Si	X				
Se utiliza el uniforme reglamentario así como el material de protección diario para las actividades que se llevan a cabo	Si		X			
Se utiliza el material de protección para realizar trabajos específicos	Si		X			
Cumple los miembros de la comisión de seguimiento el cumplimiento de los horarios de las reuniones	Si	X				
Esta todo el personal capacitado y motivado para llevar a cabo los procedimientos estañar definidos	Si		X			
Las herramientas y las piezas se almacenan correctamente	Si		X			
Se está cumpliendo los controles de stocks	Si		X			
Existen procedimientos de mejora, son revisados con regularidad	Si	X				
Suma vertical de los puntos de cada columna (el valor de cada punto es igual al número con que fue evaluado cada cumplimiento)		4	10			
Calificación porcentual: sume el total de los puntos y divídalo por el número de factores que fueron aplicados multiplicando por cinco, el resultado multiplica por 100 y corresponde al porcentaje de cumplimiento		31,11%				

Fuente: CORREA CH Carlos G, Fundamentos técnicos de ingeniería de métodos y tiempos. Bogotá D.C. p 90 Consultado 02 de octubre de 2017

⁴⁷ LEFCOVICH. Op. Cit., p. 63

Debido a que no existe un manual de funciones establecido y revisado con frecuencia, los empleados pierden interés sobre el trabajo ya que tienen que realizar actividades para las que no fueron contratados, al igual que en el apartado anterior estos se debe a que la empresa no revisa las actividades que debe realizar cada empleado y cuál es el alcance de las labores que realizan.

La empresa carece de equipos de protección que sean utilizados en zonas específicas como lo son la de bodega y la de limpieza, por tal motivo los empleados se ven expuestos a caídas de objetos o contaminación por el uso de productos químicos de limpieza. La empresa debe realizar un plan de acción que permita determinar las condiciones de la empresa y plantear los controles relevantes para asegurar a los empleados.

4. ESTUDIO FINANCIERO

Con la reestructuración comercial administrativa que se propone en la empresa es necesario por medio de un estudio financiero analizar y determinar la cantidad o el monto de dinero que acarrea la inversión, el rendimiento y el tiempo para recuperar la inversión.

4.1 INVERSIÓN

La inversión consiste en proponer cierta cantidad de recursos ya sean financieros, humanos u otros que permitan desarrollar las actividades en este caso comerciales de una mejor manera. Para la empresa Comercializadora CYMA estudiada, estas inversiones se realizarán en materia comercial y administrativa.

4.1.1 Inversión en activos fijos. Para elaborar el estudio financiero es necesario conocer todas las inversiones que debe realizar la empresa; se deben agrupar aquellas inversiones que se han planteado en lo corrido del estudio de mercado y el estudio administrativo. Estas inversiones se deben realizar en dos conceptos, activos fijos y activos diferidos, aquellos activos fijos incluyen los recursos tangibles que la empresa necesita adquirir para la correcta distribución de los productos, en dado caso incluyen las estanterías y luminarias correspondientes para la nueva bodega.

Como primera medida se realizará un resumen de los costos y gastos en los que incurrirá la empresa; en la Tabla 53., se ilustrarán los conceptos de activos fijos.

Tabla 53. Inversión en activos fijos en COP

Empresa	Criterio	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Homecenter	Estanterias	15	139.900	2.098.500
maelectricos	Lámpara hermética led tipo tubo	5	99.000	495.000
Total				2.593.500

En la Tabla 53., Se presentan los costos en los que incurre la empresa para ampliar sus operaciones a nivel comercial, para terminar el análisis de activos fijos es correcto determinar el valor de la depreciación de cada equipo adquirido, para ello se utilizará el método de depreciación en línea recta el cual se da por la Fórmula 6.

Fórmula 6. Depreciación línea recta

$$Dep\ línea\ recta = \frac{Cb - Vs}{n}$$

Fuente: VELEZ, German. Proyectos, formulación, evaluación y control. Ed. primera edición p. 175. (Consultado 24 de noviembre de 2017)

Dónde:

Dep línea recta= depreciación línea recta

Cb=costo base

Vs=valor de salvamento

N= número de periodos

De acuerdo a la Fórmula 6., se procede a determinar el valor de cada depreciación para los activos fijos, considerando una vida útil de 5 a años, con base a esto se obtienen los siguientes cálculos.

$$Dep\ línea\ recta\ estanterias = \frac{2.098.500 - 0}{5} = 419.700$$

$$Dep\ línea\ recta\ luminarias = \frac{495.000 - 0}{5} = 99.000$$

4.1.2 inversión en activos diferidos. Los activos diferidos incluyen aquellos bienes y/o servicios para la actividad de la empresa que se deben costear por anticipado, estos incluyen bienes intangibles para obtener un beneficio futuro. A continuación se evidenciará en la Tabla 54., se adjuntan los diferentes activos diferidos propuestos en los estudios administrativos y comercial.

Tabla 54. Inversión en activos diferidos en COP

Empresa	Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
	Chaquetas	5 unidades	\$45.000	\$225.000
	Arriendo bodega	12 meses	\$3.300.000	\$39.600.000
	Tarjetas de presentación	500 unidades	\$100	\$50.000

Tabla 54. (Continuación)

Empresa	Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
	Diseño página web	1		\$630.000
	Total			\$40.505.000

En la Tabla 55., se presentarán el total de conceptos en activos fijos y activos diferidos.

Tabla 55. Total de inversión en COP

Inversión	Total
Activos fijos	\$2.593.500
Activos diferidos	\$40.505.000
Total de la inversión	\$43.098.500

4.1.3 Gastos administrativos. Los gastos administrativos que corresponden a la reestructuración de la empresa CYMA, estos gastos se evidencian en el aumento de la cantidad de empleados que laboran en la empresa, con ello acarrea el aumento del gasto de la nómina, aquello hace referencia a todo lo que tiene que ver con los gastos que mes a mes debe acarrear la empresa para el correcto funcionamiento. Conforme a la información anterior se evidenciará los salarios del personal antiguo para el año 2016 y los salarios para los antiguos empleados como para los nuevos empleados para el año 2017. Ver Tabla 56.

Tabla 56. Salarios básicos en COP

Cargo	Salario 2016	Salario ajustado 2017
Gerente general	5.000.000	5.490.000
Contador	2.000.000	1.500.000
Asesor comercial	885.000	2.100.000
Coordinador logístico	-	1.700.000
Secretaria	1.000.000	1.300.000
Mensajero	900.000	1.400.000
Auxiliar gestión humana	-	1.200.000
Auxiliar servicios generales	-	1.100.000

En el Cuadro 45., se presentan los demás conceptos como son auxilios de transporte que debe pagar la empresa, de la misma manera los conceptos que debe pagar

cada empleado por motivos de pensión y salud durante un periodo. En el Cuadro 44., se especifican los conceptos que se refieren a la nómina.

Cuadro 44. Conceptos de nómina

Concepto	Descripción
Sueldo básico	Remuneración que recibe el trabajador sin comisiones extras
Auxilio de transporte	Es recibido por aquellos empleados que devengan menos de dos salarios mínimos legales vigentes
Seguridad social	Se divide en dos partes, la primera la pensión la cual equivale al 16%, 12% que paga el empleador y 4% que paga el trabajador
Régimen de riesgos profesionales	Se deriva de los riesgos que cada empleador adquiere con la labor que realiza, se tiene un 0,522% asignado para el gerente general, asesor comercial, contador, auxiliar gestión humana y auxiliar de servicios generales, para el mensajero es 1,044% y para el coordinador logístico 2,4366%
Aportes parafiscales	Por cada trabajador se debe pagar un 4% para la respectiva caja de compensación
Prestaciones sociales	El empleador deberá consignar el 8,33% sobre el total devengado para las cesantías de cada empleado con una frecuencia mensual
	El empleador deberá consignar el 12% sobre el total devengado de las cesantías de cada empleado con una frecuencia anual
	El empleador deberá consignar el 4,17% sobre el total devengado para las vacaciones de cada empleado
	El empleador deberá consignar el 8,33% sobre el total devengado de forma semestral para el aporte a primas de cada empleado

Fuente: ARL Colpatria, <http://www.colpatria.com/aportes-parafiscales>. Consultado 24 de octubre de 2017

Con respecto a las deducciones y aportes mencionados en el Cuadro 44., se realizará la liquidación de la nómina, la cual se puede observar en el Cuadro 45., y se establecerán los aportes que el empleador debe pagar, esto se ilustrará en la Cuadro 45. La liquidación de la nómina de los años 2018 a 2022 serán presentados en el Anexo D.

En cuanto a los conceptos de la nómina se debe denotar que el mensajero, auxiliar de servicios generales, auxiliar de gestión humana y el coordinador logístico

proyectan los salarios a 3 meses y no de forma anual, esto con el fin de verificar si el aumento de los salarios y por tal los nuevos cargos acarrear beneficio para la empresa. Los demás empleados de la empresa tendrán el ajuste salarial y su correspondiente proyección anualmente para los siguientes 5 años.

Cuadro 45. Nómina de la empresa año 2017 en COP

Cargos	Salario básico anual	Auxilio transporte	Total devengado	Pensión	Salud	Deducciones	Cantidad empleados	Neto a pagar anual
Gerente general	65.880.000	-	65.880.000	2.635.200	2.635.200	5.270.400	1	60.609.600
Secretaria	18.000.000	-	18.000.000	720.000	720.000	1.440.000	1	16.560.000
Mensajero	16.800.000	997.680	17.797.680	672.000	672.000	1.344.000	1	16.453.680
Contador	24.000.000	-	24.000.000	960.000	960.000	1.920.000	1	22.080.000
Asesor comercial	6.300.000	997.680	7.297.680	252.000	252.000	504.000	1	6.793.680
Auxiliar servicios generales	3.300.000	997.680	4.297.680	132.000	132.000	264.000	1	4.033.680
Auxiliar gestión humana	3.600.000	997.680	4.597.680	144.000	144.000	288.000	1	4.309.680
Coordinador logístico	5.100.000	997.680	6.097.680	204.000	204.000	408.000	1	5.689.680
Total	142.980.000	4.988.400	147.968.400	5.719.200	5.719.200	11.438.400		136.530.000

Cuadro 46. Prestaciones sociales COP

Cargo	cesantías	primas	Vacaciones	int. Cesantías	total prestaciones sociales
gerente general	5.487.804	5.487.804	2.747.196	658.536	14.381.340
secretaria	1.499.400	1.499.400	750.600	179.928	3.929.328
mensajero	1.399.440	1.399.440	700.560	167.933	3.667.373
contador	1.999.200	1.999.200	1.000.800	239.904	5.239.104
asesor comercial	524.790	524.790	262.710	62.975	1.375.265
auxiliar servicios generales	274.890	274.890	137.610	32.987	720.377
auxiliar gestión humana	299.880	299.880	150.120	35.986	785.866
coordinador logístico	424.830	424.830	212.670	50.980	1.113.310
Total	11.910.234	11.910.234	5.962.266	1.429.228	31.211.962

Cuadro 47. Aportes que debe pagar el empleador año 2017 en COP

Cargos	Salario básico anual	Total devengado	Pensión	Salud	Riesgos profesionales	Aporte parafiscal	Prestaciones sociales	Total aportes a pagar empleador anual
Gerente general	65.880.000	65.880.000	7.905.600	5.270.400	343.894	2.635.200	14.381.340	17.016.540
Secretaria	18.000.000	18.000.000	2.160.000	1.440.000	93.960	720.000	3.929.328	4.649.328
Mensajero	16.800.000	17.797.680	2.016.000	1.344.000	175.392	672.000	3.667.373	4.339.373
Contador	24.000.000	24.000.000	2.880.000	1.920.000	125.280	960.000	5.239.104	6.199.104
Asesor comercial	6.300.000	7.297.680	756.000	504.000	32.886	252.000	1.375.265	1.627.265
Auxiliar servicios generales	3.300.000	4.297.680	396.000	264.000	17.226	132.000	720.377	852.377
Auxiliar gestión humana	3.600.000	4.597.680	432.000	288.000	18.792	144.000	785.866	929.866
Coordinador logístico	5.100.000	6.097.680	612.000	408.000	124.267	204.000	1.113.310	1.317.310
Total	142.980.000	147.968.400	17.157.600	11.438.400	931.696	5.719.200	31.211.962	36.931.162

A continuación se presentará el resumen de deducciones, devengados y el neto a pagar de forma anual que debe pagar la empresa para el año 2017 para la nómina, ajustando los salarios para los cargos existentes y los cargos propuestos. Estos datos serán presentados en el Cuadro 48.

Cuadro 48. Resumen nomina 2017 en COP

Cargos	Salario básico anual	Deducciones	Devengados	Neto a pagar anualmente
Gerente general	65.880.000	22.286.940	-	43.593.060
Secretaria	18.000.000	6.089.328	-	11.910.672
Mensajero	16.800.000	5.683.373	997.680	12.114.307
Contador	24.000.000	8.119.104	-	15.880.896
Asesor comercial	6.300.000	2.131.265	997.680	5.166.415
Auxiliar servicios generales	3.300.000	1.116.377	997.680	3.181.303
Auxiliar gestión humana	3.600.000	1.217.866	997.680	3.379.814
Coordinador logístico	5.100.000	1.725.310	997.680	4.372.370
Total	142.980.000	48.369.562	4.988.400	94.432.423

Luego de haber ajustado la nómina y los pagos que debe realizar el empleador durante los años 2017 a 2022; para ello se tuvo un análisis a nivel micro y macro económico, el cual le brindará el mayor aporte a la organización. En el Cuadro 49., se evidenciará los gastos totales de nómina antes y después de la reestructuración.

Cuadro 49. Análisis de nómina en COP

Gastos administrativos		
Concepto de nomina	Mensual	Anual
Nomina año 2017 (sin ajuste salarial)	8.231.067	98.772.812
Nomina propuesta 2018 (con ajuste salarial)	7.869.368	94.432.423

4.2 ESTADOS FINANCIEROS

La empresa brindó la información contable que permitirá medir el desempeño que han tenido los ingresos y como se han visto afectados por los costos de la operación, estos datos permitirán definir cómo será el crecimiento durante los próximos años en la empresa. Los datos serán presentados en el Cuadro 50.

Cuadro 50. Estados de resultados 2015 y 2016 en COP

Concepto	2016	Análisis vertical	2015	Análisis vertical	Análisis horizontal absoluto	Análisis horizontal relativo
Ingresos de actividades ordinarias	979.370.939	100%	701.746.637	100%	277.624.302	40%
Costo de venta y operación	608.714.464	62%	407.684.947	58%	201.029.517	49%
Utilidad bruta	370.656.475	38%	294.061.690	42%	76.594.785	26%
Otros ingresos	390.396		-			
Gastos de administración	219.210.993	22%	191.731.315	27%	27.479.678	14%
Otros gastos	5.807.635	1%	2.487.000	0%	3.320.635	134%
Ingresos financieros	3.800.000	0%	11.239,00	0%	3.788.761	33711%
Gastos financieros	14.698.499	2%	20.384.779	3%	- 5.686.280	-28%
Utilidad antes de impuestos	135.129.744	14%	79.469.835	11%	55.659.909	70%
Impuesto de renta	29.301.052		-			
Utilidad neta	105.828.692	11%	79.469.835	11%	26.358.857	33%

Fuente: comercializadora CYMA (2017); Consultado 11 de septiembre de 2017

A continuación se discrimina la información relevante a los gastos de administración que la empresa tuvo que pagar para el año 2016. Ver Cuadro 51.

Cuadro 51. Gastos administrativos 2016-2015 en COP

Gastos de administración	2015	2016
Gastos de personal	75.019.776	98.772.812
Honorarios	3.382.824	8.050.000
Impuestos	8.996.000	12.020.357
Arrendamientos	17.641.640	28.655.000
Contribuciones y afiliaciones	316.144	0
Seguro	3.352.117	4.196.800
Servicios	17.859.999	20.345.626
Gastos legales	4.086.935	3.554.000
Mantenimiento	.1.017.058	8.893.854
Adecuaciones	661.410	60.000
Gastos de viaje	0	234.000
Amortizaciones	1.500.000	535.017
Depreciaciones	2.996.090	0
Diversos	54.901.322	33.893.526
Total gastos de administración	191.731.315	219.210.993

Fuente: comercializadora CYMA (2017); Consultado 11 de septiembre de 2017

4.2.1. Índice IPC. El índice que permitirá proyectar los ingresos y egresos de la empresa es el Índice de Precios al Consumidor (IPC), y mediante él, el Estado de Resultados que ha presentado la empresa se realiza un análisis que permita determinar la variación de los ingresos y egresos durante los últimos años.

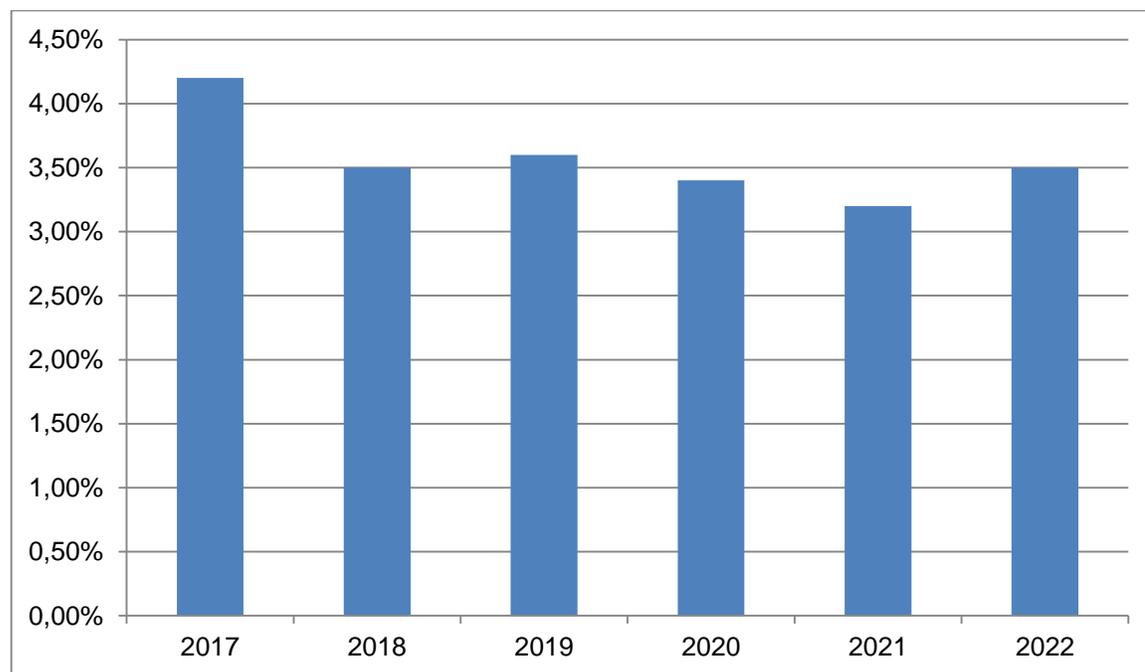
A continuación se presentará en la Tabla 57., el IPC proyectado desde el año 2017 hasta el año 2022 y su respectivo Gráfico 27.

Tabla 57. IPC proyectado

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
IPC proyectado	4,20%	3,50%	3,60%	3,40%	3,20%	3,50%

Fuente: Grupo Bancolombia (2017), <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/>

Gráfico 27. IPC proyectado



Fuente: Grupo Bancolombia (2017), <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/>

4.2.2 Análisis de ingresos. En lo corrido de los años 2015 y 2016 la empresa ha presentado un crecimiento del 40% en los ingresos durante estos años. La empresa tiene proyectado mantener un crecimiento de 20% a 25% durante los siguientes años sin dejar de lado el alza que genera el IPC, por ello en las respectivas proyecciones que se realizarán se mantendrá el alza sumado al IPC de cada año. Estos datos serán presentados en el Cuadro 52.

4.2.3. Análisis de egresos. Los egresos están divididos en costos propios de la operación y gastos que se derivan de la empresa y su correcto funcionamiento, durante el 2015 los costos representaron el 58% frente a los ingresos que género en el mismo periodo, en tanto que para el año 2016 los costos representaron un 62% frente a los ingresos del mismo periodo. Incluyen agua y servicios públicos que requiere la operación.

Ligado a estos valores la empresa espera disminuir en los próximos 5 años, sin embargo debe tener en cuenta que los costos han mantenido una tendencia, ya que la comparación entre los dos años refleja un 49% de crecimiento. Por los datos anteriormente citados se llegó a una conclusión la cual es que se mantendrá un comportamiento del 30% para los costos que adquirirá la empresa, sumado al IPC proyectado correspondiente a cada año.

Para los gastos de la empresa se realiza el mismo análisis, donde el incremento porcentual entre los años 2015 y 2016 fue del 14% el cual se mantendrá para las proyecciones futuras. Ver Cuadro 52.

Cuadro 52. Índices de crecimiento ingresos, costos y gastos 2015-2016

Concepto	Crecimiento porcentual	Crecimiento en COP
% ingresos 2016-2015	40%	277.624.302
ingresos vs costos 2016	62%	-
ingresos vs costos 2015	58%	-
% costos 2016-2015	49%	201.029.517
% gastos admín 2016-2015	14%	27.479.678

4.2.4 Estado de resultados proyectado. A continuación se presentará un análisis acerca de un Estado de Resultados proyectado comenzando en el año 2017 hasta el año 2022; estos datos se generaron a partir de los datos del IPC y las variaciones porcentuales que se encontraron de los años 2015 y 2016. Los costos de administración de la bodega se han sumado a los costos de venta y operación. Este estado será presentado en el Cuadro 53.

Cuadro 53. Estado de resultados proyectado a partir del IPC en COP

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos de activadas ordinarias	1.440.076.334	1.804.415.647	2.278.976.962	2.791.746.778	3.464.557.752
Costo de venta y operación	1.139.972.887	1.492.757.547	1.954.828.772	2.455.190.482	3.065.051.548
Utilidad bruta	300.103.447	311.658.100	324.148.190	336.556.296	399.506.203
Gastos de administración	283.628.655	293.597.735	304.080.071	314.587.652	373.427.700
Utilidad antes de impuestos	16.474.791	18.060.364	20.068.119	21.968.644	26.078.504
Impuesto de renta	5.436.681	5.959.920	6.622.479	7.249.652	8.605.906
Utilidad neta	11.038.110	12.100.444	13.445.640	14.718.991	17.472.597

Del anterior Estado de Resultados se puede encontrar que para el año 2018 la utilidad neta del ejercicio disminuirá debido a que la empresa debe acarrear el costo de la inflación que conduce la actividad económica de la empresa, por ello se evidenciará una disminución en la utilidad neta, a parte de los impuestos esta disminución también se debe a la inversión en conceptos de mercado y administrativo. Sin embargo en los años 2019 los ingresos tendrán un incremento del 25% frente al año 2018, durante los siguientes 3 años la empresa podrá encontrar un alza en las utilidades la cual le permita solventar sus operaciones durante los siguientes años.

Del anterior Estado de Resultados se puede encontrar que para el año 2018 la utilidad neta del ejercicio disminuirá debido a que la empresa debe acarrear el costo de la inflación que conduce la actividad económica de la empresa, por ello se evidenciará una disminución en la utilidad neta, a parte de los impuestos esta disminución también se debe a la inversión en conceptos de mercado y administrativo. Sin embargo en los años 2019 los ingresos tendrán un incremento del 25% frente al año 2018, durante los siguientes 3 años la empresa podrá encontrar un alza en las utilidades la cual le permita solventar sus operaciones durante los siguientes años.

4.3 FLUJO DE CAJA

Es un estado financiero básico de propósito general que permite medir en forma monetaria las transacciones de efectivo en entradas y salidas en un periodo determinado. El flujo de caja será presentado en el Cuadro 54.

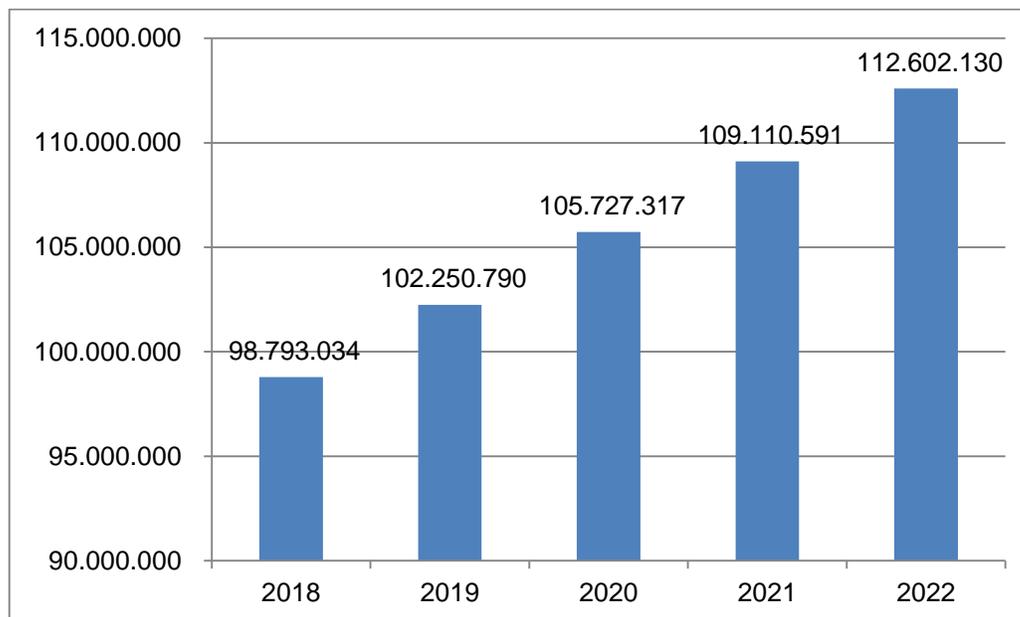
4.3.1 Flujo de caja sin reestructuración. La realización del flujo de caja sin reestructuración consta de todos los ingresos y egresos que la empresa ha tenido que acarrear en lo corrido de los últimos años y por medio de estos resultados es posible proyectar los resultados hasta el año 2022, lo cual implica que todos los valores que a continuación se mostrarán incurren en un flujo de caja sin la reestructuración, teniendo en cuenta que el flujo de caja y su respectiva proyección empezando en el año 2018 hasta el año 2022 se proyectarán con base al IPC. La información del flujo de caja se contemplará en el Cuadro 54., y el Gráfico 28.

Cuadro 54. Flujo de caja sin reestructuración en COP

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
ingresos operacionales (+)		1.068.673.423	1.106.076.993	1.143.683.610	1.180.281.486
ingresos no operacionales (+)		4.572.486	4.732.523	4.893.429	5.050.019
costos operacionales (-)		664.218.510	687.466.158	710.840.007	733.586.887
gastos administrativos (-)		261.575.110	270.730.239	279.935.067	288.892.989
depreciación activos fijos (-)		-	-	-	-
amortización activos diferidos (-)		-	-	-	-
utilidad antes de impuestos		147.452.290	152.613.120	157.801.966	162.851.629
Impuesto (33%) (-)		48.659.256	50.362.329	52.074.649	53.741.037
utilidad después de impuestos		98.793.034	102.250.790	105.727.317	109.110.591
depreciación activos fijos (+)		-	-	-	-
amortización activos diferidos (+)		-	-	-	-
Inversiones		-	-	-	-
activos fijos		-	-	-	-
activos diferidos		-	-	-	-
capital de trabajo		-	-	-	-
valor de salvamento		-	-	-	-
flujo neto de efectivo		98.793.034	102.250.790	105.727.317	109.110.591

Con respecto a la información del Cuadro 53., que determina el respectivo manejo del efectivo sin obtener que invertir capital de la empresa en la reestructuración planteada, a continuación se presenta los flujos de caja neto en el Gráfico 28.

Gráfico 28. Flujo de efectivo sin reestructuración



4.3.2 Flujo de caja con reestructuración. De la misma forma como se hizo uso del estado de resultados proyectado en el Cuadro 54., se debe tener en cuenta que para el año 2018 se considerarán el aumento en los gastos administrativos por parte de la nómina, como se muestra en la Tabla 56., también se debe considerar que se verán las inversiones correspondientes a los activos fijos que requiere la adquisición de la bodega y los activos diferidos correspondientes al estudio comercial. Para poder definir el crecimiento de los ingresos conforme pasa el tiempo se recurre al análisis que se desarrolló en el estudio comercial con respecto a la demanda, la empresa confronta la realización de la reestructuración con el aumento del número de productos vendidos y con ello el aumento de los ingresos, como se evidencia en el Cuadro 55., donde se evidencia el crecimiento de los ingresos. El flujo de caja se presenta en el Cuadro 56.

Cuadro 55. Proyección ingresos

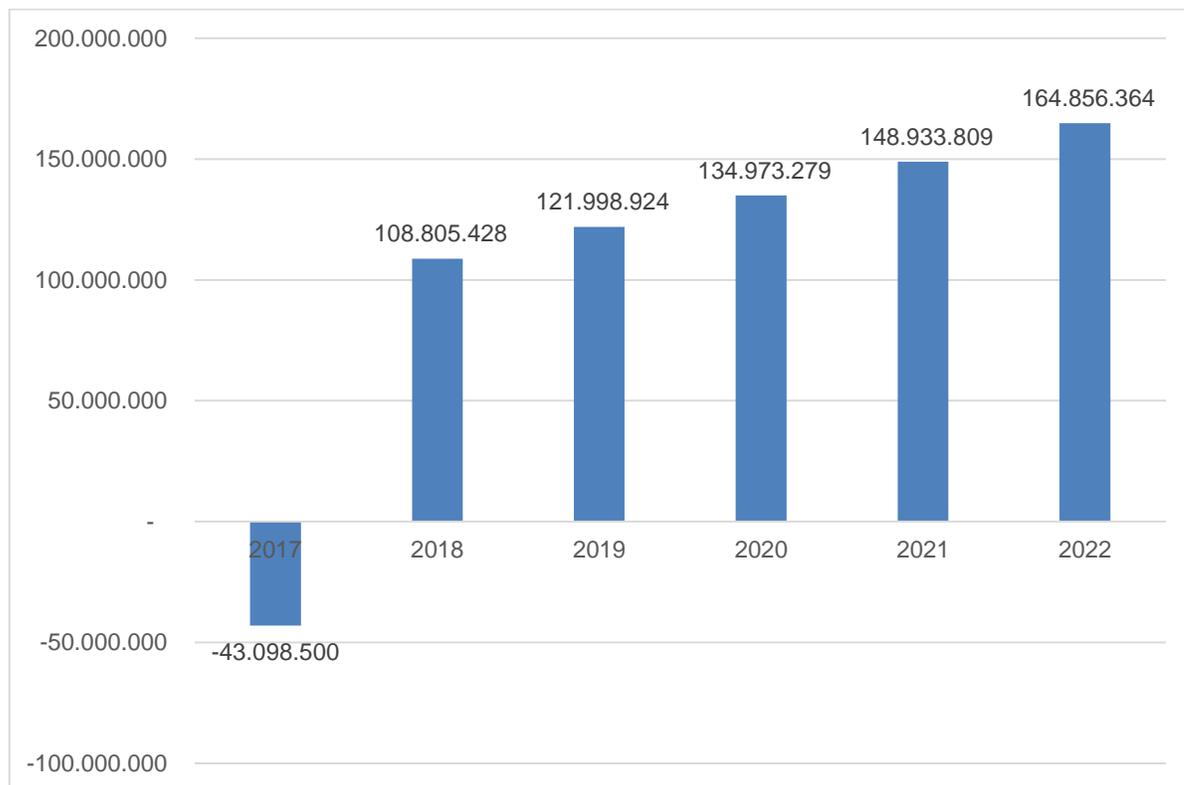
Año	Valor porcentual
2018	3,85%
2019	3,34%
2020	2,94%
2021	3,02%
2022	3,29%

Cuadro 56. Flujo de caja con reestructuración en COP

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
ingresos operacionales (+)	-	1.108.158.957	1.183.957.030	1.259.019.906	1.337.330.944
ingresos no operacionales (+)	-	4.572.486	4.732.523	4.893.429	5.050.019
costos operacionales (-)	-	688.760.173	735.871.368	782.525.613	831.198.706
gastos administrativos (-)	-	261.575.110	270.730.239	279.935.067	288.892.989
depreciación activos fijos (-)	-	-	-	-	-
amortización activos diferidos (-)	-	-	-	-	-
utilidad antes de impuestos	-	162.396.161	182.087.946	201.452.655	222.289.267
Impuesto (33%) (-)	-	53.590.733	60.089.022	66.479.376	73.355.458
utilidad después de impuestos	-	108.805.428	121.998.924	134.973.279	148.933.809
depreciación activos fijos (+)	-	-	-	-	-
amortización activos diferidos (+)	-	-	-	-	-
Inversiones	-	-	-	-	-
activos fijos	2.593.500	-	-	-	-
activos diferidos	40.505.000	-	-	-	-
capital de trabajo	-	-	-	-	-
valor de salvamento	-	-	-	-	-
flujo neto de efectivo	43.098.500	108.805.428	121.998.924	134.973.279	148.933.809

Con respecto a la información del Cuadro 56., que determina el respectivo manejo del efectivo invirtiendo capital de la empresa en la reestructuración planteada, a continuación se presenta los flujos de caja neto en el Gráfico 29.

Gráfico 29. Flujo de efectivo con la reestructuración



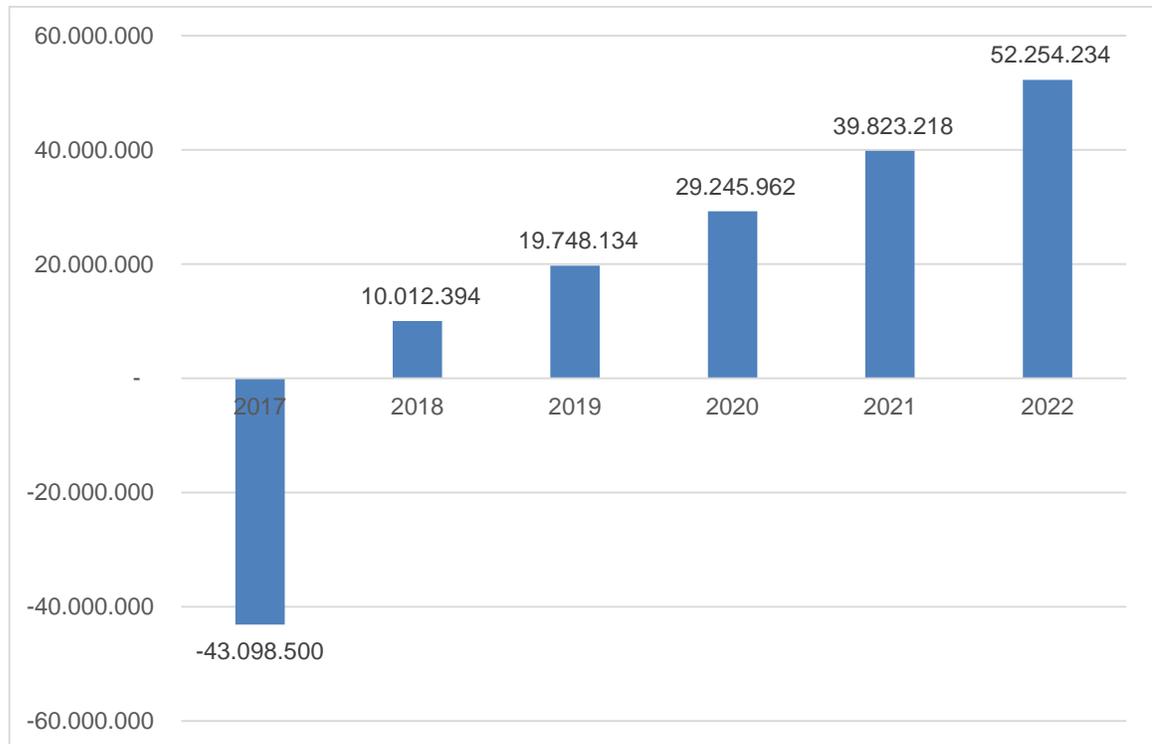
4.3.3 Comparación flujo de efectivo con y sin reestructuración. Ya que se llevaron a cabo dos análisis de flujo de efectivo con reestructuración y sin reestructuración, se procede a compararlos dos flujos de efectivo para considerar si la ejecución de las diferentes estrategias para mejorar la empresa es considerable. Ver Cuadro 57.

Cuadro 57. Comparación flujos de efectivo en COP

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo de caja sin proyecto		98.793.034	102.250.790	105.727.317	109.110.591	112.602.130
Flujo de caja con proyecto	43.098.500	108.805.428	121.998.924	134.973.279	148.933.809	164.856.364
Comparación de análisis	43.098.500	10.012.394	19.748.134	29.245.962	39.823.218	52.254.234

En el Gráfico 30., se evidenciarán los datos de la comparación de los dos flujos de caja hasta el año 2022.

Gráfico 30. Comparación flujos de efectivo



4.3.4 Valor presente neto (VPN). Por medio del VPN la empresa puede conocer la viabilidad del proyecto, en qué medida genera una utilidad. Para la empresa y en cuanto tiempo se recupera la inversión, para ello se debe conocer la inversión inicial en todos los aspectos como mano de obra, maquinaria, publicidad y proyectar los demás valores con base al IPC, para poder encontrar el VPN se hace uso de la Fórmula 8., donde se traen todos los valores futuros a pesos de hoy.

Para desarrollar la fórmula del VPN es necesario conocer a que tasa se van a traer los valores futuros, para ello se debe conocer los valores DTF tomados desde enero de 2017 hasta septiembre de 2017, cabe recalcar que el dato se toma al finalizar cada mes, se realiza esta aclaración ya que semanalmente se conoce un dato de DTF, luego se debe conocer la inflación que el país ha experimentado en lo corrido del año y por último se genera una tasa propia del inversionista, la cual queda a criterio del Gerente, para este caso la tasa del inversionista corresponde a un 10%. Los valores de DTF serán presentados en la Tabla 58.

Tabla 58. DTF enero a septiembre de 2017

Mes	Valor porcentual
Enero	6,81%
Febrero	6,72%
Marzo	6,65%
Abril	6,48%
Mayo	6,11%
Junio	5,95%
Julio	5,60%
Agosto	5,55%
Septiembre	5,52%
Promedio	6,15%

Fuente: Dólar,
<http://www.banrep.gov.co>. Consultado 10 de octubre de 2017

Luego de haber analizado los DTF del 2017 se procede a sacar un promedio aritmético que permita determinar una tendencia que pueda ser utilizada posteriormente para calcular la TIO, el valor es de 6,15% lo cual cubrirá la tasa para el año 2017 y las proyecciones de los otros años. En la Cuadro 58., se muestran los valores que permitirán determinar la TIO.

Cuadro 58. Resumen de tasas

Concepto	Valor porcentual
DTF promediado	6,15%
Tasa inversionista	10%
Proyección 2018-2022	4,3%

Se procede con el cálculo de la TIO, para poder hacer el cálculo se utiliza la Fórmula 7.

Fórmula 7. Cálculo de la tasa de oportunidad TIO

$$TIO = \left(\left((DTF \text{ promediado} + 1) * (1 + \text{tasa inversionista}) * (1 + \text{tasa inflación}) \right) - 1 \right) * 100$$

Fuente: VELEZ, German. Proyectos, formulación, evaluación y control. Ed. primera edición p. 180. (Consultado 24 de noviembre de 2017)

$$TIO = \left(\left((6,15\% + 1) * (1 + 10\%) * (1 + 4,3\%) \right) - 1 \right) * 100$$

$$TIO = \left(\left((1,0615) * (1,1) * (1,043) \right) - 1 \right) * 100$$

$$TIO = \left((1,2178) - 1 \right) * 100$$

$$TIO = (0,2178) * 100$$

$$TIO = 21,79\%$$

La tasa que se utilizará para realizar el valor presente neto es del 21,79%, en la cual viene inmersa la tasa del inversionista, el DTF y la tasa de inflación. La tasa se aproximará a 22% para simplificar los cálculos.

Se procede a determinar el valor presente neto con los datos del flujo de caja operacional, que incluyen la inversión y los datos proyectados, los datos necesarios serán presentados en el Cuadro 59.

Cuadro 59. Comparación flujo de caja libre en COP

Periodo	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Valor	-43.098.500	10.012.394	19.748.134	29.245.962	39.823.218	52.254.234

A continuación se presenta el desarrollo del cálculo del VPN por medio de la Fórmula 8.

Fórmula 8. Calculo del VPN

$$VPN = -I_0 + \frac{vf1}{(1 + tio)^1} + \frac{vf2}{(1 + tio)^2} + \frac{vf3}{(1 + tio)^3} + \frac{vf4}{(1 + tio)^4} + \frac{vf5}{(1 + tio)^5}$$

Fuente: VELEZ, German. Proyectos, formulación, evaluación y control. Ed. primera edición p. 190. (Consultado 24 de noviembre de 2017)

$$VPN = -43.098.500 + \frac{10.012.394}{(1 + 22\%)^1} + \frac{19.748.134}{(1 + 22\%)^2} + \frac{29.245.962}{(1 + 22\%)^3} + \frac{39.823.218}{(1 + 22\%)^4} + \frac{52.254.234}{(1 + 22\%)^5}$$

$$VPN = -43.098.500 + 8.206.880 + 13.268.029 + 16.105.953 + 17.976.164 + 19.334.027$$

$$VPN = 31.792.553$$

El VPN permite a la empresa determinar si un proyecto, en este caso la reestructuración es conveniente o rentable para la empresa. Al haber realizado los cálculos de flujo de caja neto traídos a valores presentes para el año 2017, la sumatoria de los valores dio como resultado 31.792.553 COP, lo cual implica que el proyecto es rentable debido a que el VPN es mayor a 0.

4.3.5 Tasa interna de retorno (TIR). La tasa interna de retorno es la tasa que permite que el valor presente neto (VPN) sea 0 y corresponde a una tasa característica del proyecto con la cual los inversionistas conocen el margen de un proyecto.

Para realizar este cálculo se debe conocer cuál es la tasa que permite que el VPN sea igual a cero y permita generar un análisis frente a este valor, que implica la tasa mínima a la cual la empresa está dispuesta a invertir. Ver Fórmula 9.

Fórmula 9. Tasa interna de retorno (TIR)

$$\sum_{t=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0 = tir$$

Fuente: VELEZ, German. Proyectos, formulación, evaluación y control. Ed. primera edición p. 190. (Consultado 24 de noviembre de 2017)

Dónde:

Fn=Flujo de cada en el periodo n

I= Tasa de oportunidad

n=Número de periodos

A continuación se desarrollará la Fórmula 9., para el caso de la empresa.

$$\sum_{t=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

$$VPN_0 = -I_0 + \frac{fc1}{(1+\%)^1} + \frac{fc2}{(1+\%)^2} + \frac{fc3}{(1+\%)^3} + \frac{fc4}{(1+\%)^4} + \frac{fc5}{(1+\%)^5}$$

$$VPN_0 == -43.098.500 + \frac{10.012.394}{(1+44.95\%)^1} + \frac{19.748.134}{(1+44.95\%)^2} + \frac{29.245.962}{(1+44.95\%)^3} + \frac{39.823.218}{(1+44.95\%)^4} + \frac{52.254.234}{(1+44.95\%)^5}$$

$$tir = 0 = -43.098.500,00 + 10.012.394 + 19.748.134 + 29.245.962 + 39.823.218 + 52.254.234$$

$$VPN_{45\%} = -1,173$$

$$TIR = 45\% > TIO$$

Debido a que la tasa interna de retorno (TIR) obtenida es del 45% al ser mayor que la tasa interna de oportunidad (TIO) la cual es de 22% , se concluye que el proyecto es rentable

4.3.6 Relación beneficio costo. Este método compara de forma directa los beneficios o ingresos que genera un proyecto, frente a los respectivos costos del mismo, bajo este enfoque la relación implica que si el valor es mayor a 1 el proyecto genera un beneficio considerable para la empresa, si el proyecto es igual a 1 no se obtiene ni una pérdida ni una ganancia y por último, si la relación es menor a 1 implica que los costos no permiten que se genere un beneficio. Con respecto a la empresa en la Fórmula 10., se presentará el respectivo desarrollo del mismo.

Fórmula 10. Relación beneficio costo en COP

$$relacionb/c = (\sum ingvp)/(\sum egrevp)$$

Fuente: VELEZ, German. Proyectos, formulación, evaluación y control. Ed. primera edición p. 175. (Consultado 24 de noviembre de 2017)

Dónde:

Ingvp = ingresos traídos a valor presente

Egrevp = egresos traídos a valor presente

$$relacionbc = \frac{8.206.880 + 13.268.029 + 16.105.953 + 17.976.164 + 19.334.027}{43.098.500}$$

$$relacionbc = \frac{74.891.053}{43.098.500}$$

$$relacionbc = 1.7$$

Con respecto a la Fórmula 10., se analiza que la relación beneficio costo es mayor a 1,7 por lo cual se puede concluir que el proyecto es rentable y los beneficios que genera son mayores que los costos que acarrea.

4.3.7 Sensibilidad del proyecto. Debido a que los proyectos tienden a generar cambios significativos en materia financiera cuando se aumenta o disminuye por alguna circunstancia los ingresos y egresos, se realiza un análisis de sensibilidad donde se presentarán dos panoramas, uno donde el proyecto incrementa los ingresos con respecto al flujo de caja planteado en el Cuadro 57., y otro panorama donde los ingresos disminuyen con respecto al flujo de caja planteado en el Cuadro 57.

4.3.7.1 Panorama optimista. A continuación se presentará el mismo desarrollo de flujo de caja, cálculo de VPN y TIR. Aumentando en un 10% los ingresos operacionales de la empresa.

La tasa interna de oportunidad se mantendrá en 22% para realizar el cálculo del VPN y como marco de referencia para medir la rentabilidad entre la TIR y la TIO. En el Cuadro 60,. se presenta el flujo de caja en el escenario optimista con el mismo valor de inversión que se determinó en el Cuadro 57.

Cuadro 60. Estado de pérdidas y ganancias escenario optimista

concepto	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ingresos operacionales (+)		1.236.973.790	1.395.801.224	1.568.043.095	1.759.657.962	1.979.439.241
ingresos no operacionales (+)		4.572.486	4.732.523	4.893.429	5.050.019	5.211.620
costos operacionales (-)		755.040.047	844.436.789	940.195.920	1.045.685.903	1.165.835.213
gastos administrativos (-)		261.575.110	270.730.239	279.935.067	288.892.989	298.137.565
depreciación activos fijos (-)		-	-	-	-	-
amortización activos diferidos (-)		-	-	-	-	-
utilidad antes de impuestos		224.931.119	285.366.720	352.805.537	430.129.089	520.678.083
Impuesto (33%) (-)		74.227.269	94.171.018	116.425.827	141.942.599	171.823.767
utilidad después de impuestos		150.703.850	191.195.703	236.379.710	288.186.489	348.854.316
depreciación activos fijos (+)		-	-	-	-	-
amortización activos diferidos (+)		-	-	-	-	-
inversiones		-	-	-	-	-
activos fijos	- 2.593.500	-	-	-	-	-
activos diferidos	- 40.505.000	-	-	-	-	-

Cuadro 60. (Continuación)

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021	2022
valor de salvamento		-	-	-	-	-
flujo neto de efectivo	43.098.500	150.703.850	191.195.703	236.379.710	288.186.489	348.854.316

El anterior flujo de caja optimista se reflejó un aumento de 10 puntos porcentuales al valor del año base (2018) frente al flujo de caja presentado en el Cuadro 57.

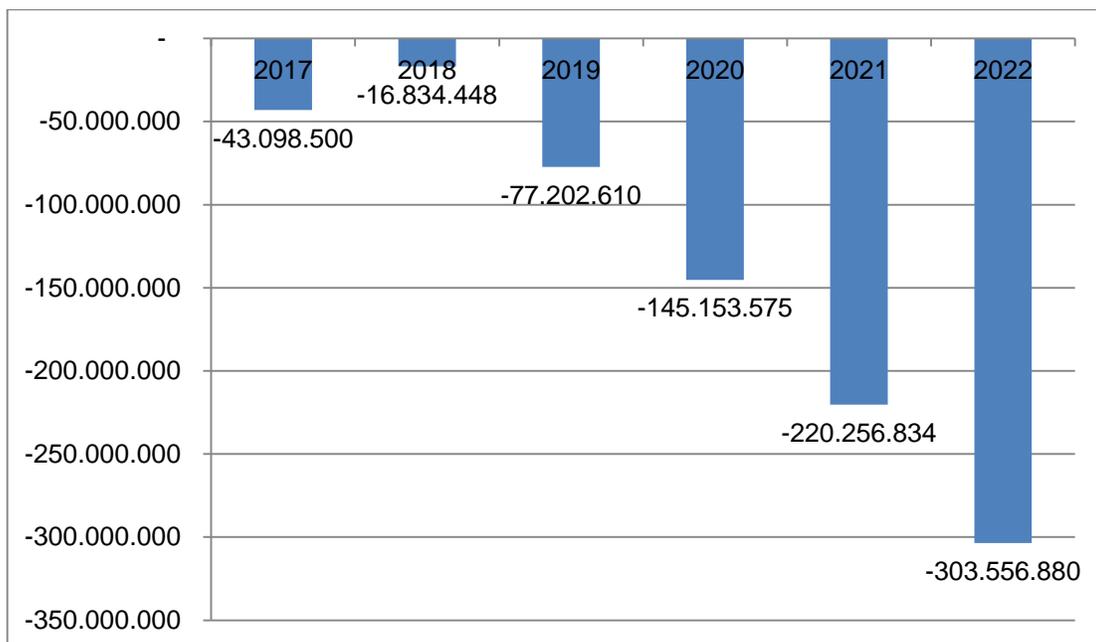
Se procede a determinar el valor presente neto con los datos del flujo de caja operacional, que incluyen la inversión y los datos proyectados, los datos necesarios serán presentados en el Cuadro 61.

Cuadro 61. Flujo de caja optimista en COP

Periodo	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Valor	-43.098.500	150.703.850	191.195.703	236.379.710	288.186.489	348.854.316

A continuación se presentará la Gráfica 31., la cual permite demostrar el comportamiento de los datos proyectado en el transcurso de los 5 años.

Gráfico 31. Datos proyectados en COP



A continuación se presenta el desarrollo del cálculo del VPN por medio de la Fórmula 11.

Fórmula 11. Calculo del VPN optimista

$$VPN = -I_0 + \frac{vf1}{(1 + tio)^1} + \frac{vf2}{(1 + tio)^2} + \frac{vf3}{(1 + tio)^3} + \frac{vf4}{(1 + tio)^4} + \frac{vf5}{(1 + tio)^5}$$

Fuente: VELEZ, German. Proyectos, formulación, evaluación y control. Ed. primera edición p. 190. (Consultado 24 de noviembre de 2017)

$$VPN = -43.095.000 + \frac{150.703.850}{(1 + 22\%)^1} + \frac{191.195.703}{(1 + 22\%)^2} + \frac{236.379.710}{(1 + 22\%)^3} + \frac{288.186.489}{(1 + 22\%)^4}$$

$$+ \frac{348.854.3164}{(1 + 22\%)^5}$$

$$VPN = -43.095.000 + 123.527.746 + 156.717.789 + 193.753.861 + 236.218.434 + 285.946.160$$

$$VPN = 953.065.980$$

El VPN permite a la empresa determinar si un proyecto, en este caso la reestructuración es conveniente o rentable para la empresa. Al haber realizado los cálculos de flujo de caja neto traídos a valores presentes para el año 2017 en un escenario optimista, la sumatoria de los valores dio como resultado 795.638.751 COP, lo cual implica que el proyecto es rentable en condiciones de mayor venta debido a que el VPN es mayor a 0.

La tasa interna de retorno es la tasa que permite que el valor presente neto (VPN) sea 0 y corresponde a una tasa característica del proyecto con la cual los inversionistas conocen el margen de un proyecto.

Para realizar este cálculo se debe conocer cuál es la tasa que permite que el VPN sea igual a cero y permita generar un análisis frente a este valor, que implica la tasa mínima a la cual la empresa está dispuesta a invertir. Ver Fórmula 12.

Fórmula 12. Tasa interna de retorno (TIR) optimista

$$\sum_{t=0}^n \frac{Fn}{(1 + i)^n} = 0 = tir$$

Fuente: VELEZ, German. Proyectos, formulación, evaluación y control. Ed. primera edición p. 190. (Consultado 24 de noviembre de 2017)

Dónde:

Fn=Flujo de cada en el periodo n

I= Tasa de oportunidad

n=Número de periodos

A continuación se desarrollará la Fórmula 10., para el caso de la empresa.

$$\sum_{t=0}^n \frac{Fn}{(1 + i)^n} = 0$$

$$VPN_0 = -I_0 + \frac{fc1}{(1 + \%)^1} + \frac{fc2}{(1 + \%)^2} + \frac{fc3}{(1 + \%)^3} + \frac{fc4}{(1 + \%)^4} + \frac{fc5}{(1 + \%)^5}$$

$$VPN_0 = -43.095.000 + \frac{150.703.850}{(1 + 22\%)^1} + \frac{191.195.703}{(1 + 22\%)^2} + \frac{236.379.710}{(1 + 22\%)^3} + \frac{288.186.489}{(1 + 22\%)^4} + \frac{348.854.3164}{(1 + 22\%)^5}$$

$$tir = 0 = -43.095.000 + 5.196.684 + 6.592.955 + 8.151.024 + 9.937.465 + 12.029.459$$

$$VPN_{280\%} = -7,871$$

$$TIR = 280\% > TIO$$

Debido a que la tasa interna de retorno (TIR) obtenida es del 280% al ser mayor que la tasa interna de oportunidad (TIO) la cual es de 22% , se concluye que el proyecto es rentable en un escenario donde las ventas incrementas en 10 puntos porcentuales de un año a otro.

4.3.7.2 Panorama pesimista. A continuación se presentará el mismo desarrollo de flujo de caja, cálculo de VPN y TIR.

La tasa interna de oportunidad se mantendrá en 22% para realizar el cálculo del VPN y como marco de referencia para medir la rentabilidad entre la TIR y la TIO. En el Cuadro 62., se presenta el flujo de caja en el escenario pesimista con el mismo valor de inversión que se determinó en el Cuadro 57.

Cuadro 62. Estado de pérdidas y ganancias escenario pesimista

concepto	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ingresos operacionales (+)		986.916.629	995.206.728	998.590.431	1.000.787.330	1.005.691.188
ingresos no operacionales (+)		4.572.486	4.732.523	4.893.429	5.050.019	5.211.620
costos operacionales (-)		755.040.047	844.436.789	940.195.920	1.045.685.903	1.165.835.213
gastos administrativos (-)		261.575.110	270.730.239	279.935.067	288.892.989	298.137.565
depreciación activos fijos (-)		-	-	-	-	-
amortización activos diferidos (-)		-	-	-	-	-
utilidad antes de impuestos		25.126.042	115.227.776	216.647.127	328.741.543	453.069.970
Impuesto (33%) (-)		8.291.594	38.025.166	71.493.552	108.484.709	149.513.090
utilidad después de impuestos		16.834.448	77.202.610	145.153.575	220.256.834	303.556.880
depreciación activos fijos (+)		-	-	-	-	-
amortización activos diferidos (+)		-	-	-	-	-
inversiones		-	-	-	-	-
activos fijos	2.593.500	-	-	-	-	-
activos diferidos	40.505.000	-	-	-	-	-
capital de trabajo		-	-	-	-	-

Cuadro 62. (Continuación)

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021	2022
valor de salvamento		-	-	-	-	-
flujo neto de efectivo	-43.098.500	-16.834.448	-77.202.610	-145.153.575	-220.256.834	-303.556.880

El anterior estado de pérdidas y ganancias se reflejaron una disminución de 4 puntos porcentuales al valor del año base (2018) frente al flujo de caja presentado en el Cuadro 57.

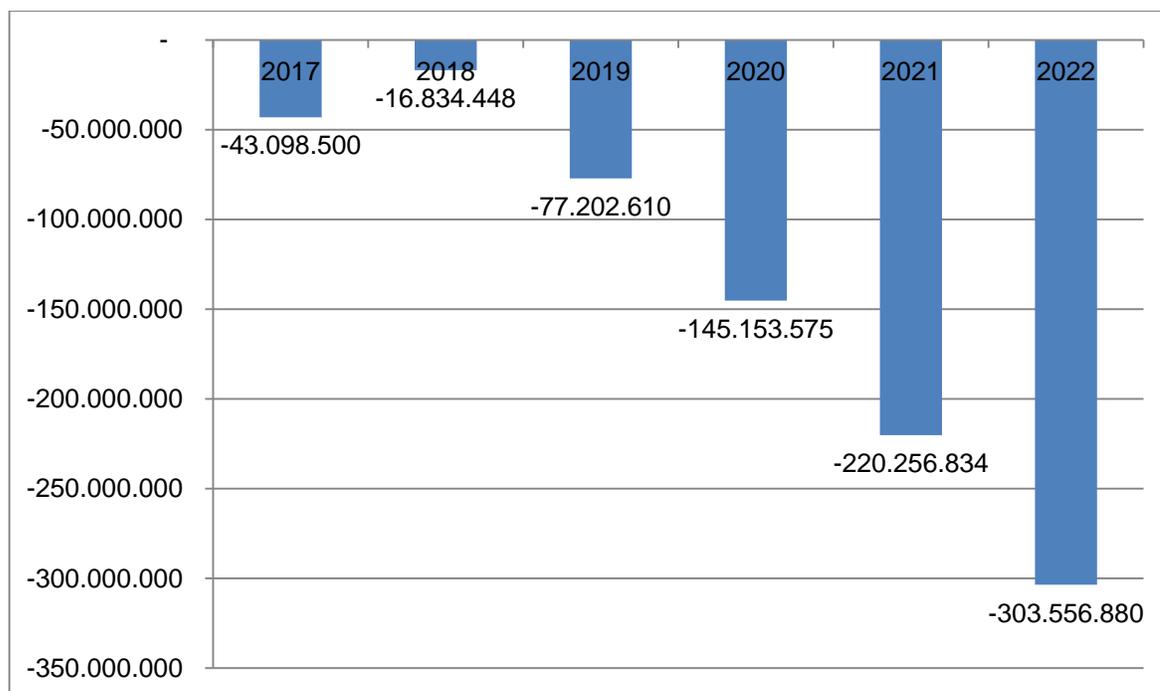
Se procede a determinar el valor presente neto con los datos del flujo de caja operacional, que incluyen la inversión y los datos proyectados, los datos necesarios serán presentados en el Cuadro 63.

Cuadro 63. Datos proyectados en COP

Periodo	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Valor	-43.098.500	-16.834.448	-77.202.610	-145.153.575	220.256.834	-303.556.880

A continuación se presentará la Gráfica 32., la cual permite demostrar el comportamiento de los datos proyectado en el transcurso de los 5 años.

Gráfico 32. Datos proyectados en COP



A continuación se presenta el desarrollo del cálculo del VPN por medio de la Fórmula 13.

Fórmula 13. Calculo del VPN pesimista

$$VPN = -I_0 + \frac{vf1}{(1 + tio)^1} + \frac{vf2}{(1 + tio)^2} + \frac{vf3}{(1 + tio)^3} + \frac{vf4}{(1 + tio)^4} + \frac{vf5}{(1 + tio)^5}$$

Fuente: VELEZ, German. Proyectos, formulación, evaluación y control. Ed. primera edición p. 190. (Consultado 24 de noviembre de 2017)

$$VPN = -43.098.500 + \frac{-16.834.448}{(1 + 22\%)^1} + \frac{-77.202.610}{(1 + 22\%)^2} + \frac{-145.153.575}{(1 + 22\%)^3} + \frac{-22.256.834}{(1 + 22\%)^4} + \frac{-303.556.880}{(1 + 22\%)^5}$$

$$VPN = -23.405.000 + -13.798.728 - 63.280.828 - 118.978.340 - 180.538.388 - 248.817.115$$

$$VPN = -668.511.898$$

El VPN permite a la empresa determinar si un proyecto, en este caso la reestructuración es conveniente o rentable para la empresa. Al haber realizado los cálculos de flujo de caja neto traídos a valores presentes para el año 2017 en un escenario pesimista donde las ventas disminuyen en 4 puntos porcentuales, la sumatoria de los valores dio como resultado -668.511.898 COP, lo cual implica que el proyecto no sería rentable en estas condiciones debido a que el VPN es menor a 0.

La tasa interna de retorno es la tasa que permite que el valor presente neto (VPN) sea 0 y corresponde a una tasa característica del proyecto con la cual los inversionistas conocen el margen de un proyecto.

Para realizar este cálculo se debe conocer cuál es la tasa que permite que el VPN sea igual a cero y permita generar un análisis frente a este valor, sin embargo debido a que el VPN en el panorama pesimista fue negativo implica que el cálculo de la TIO será por debajo de cero, por esta razón no se realizará el respectivo calculo, ya que no tendrá un análisis relevante

Debido a que la tasa interna de retorno (TIR) obtenida es del -22% al ser menor que la tasa interna de oportunidad (TIO) la cual es de 22% , se concluye que el proyecto no es factible en condiciones de disminución de ventas.

5. CONCLUSIONES

- La empresa no posee bases sólidas en la parte de gestión humana ya que el personal solo destina esfuerzos a la gestión comercial, desatendiendo los análisis internos de la empresa, como la correcta distribución de funciones entre el personal.
- La actividad económica que realiza la empresa posee pocos competidores, sin embargo los competidores líderes llevan afianzados más de 20 años en el mercado, por tal razón han consolidado las empresas, pero la empresa CYMA debe aumentar la fidelización de los clientes actuales, como se observó en el estudio de mercados el sector químico seguirá creciendo, por ello la empresa debe frecuentar estrategias de marketing, como el manejo de publicidad, el uso de la indumentaria (chaquetas) y aplicar los formatos de cotizaciones planteados, los cuales permitan mejorar los procesos comerciales, en este caso uno de los problemas que tenían la empresa antes de la reestructuración el manejo de cotizaciones.
- Debido a que la empresa no contaba con procesos de planeación estratégica, la propuesta que se generó se debe informar y divulgar a todas las partes interesadas de la empresa, con ello se pueda medir las metas y objetivos planteados, mediante el correcto entendimiento de la misión y visión de la empresa.
- Al analizar el personal se pudo determinar que los empleados de la empresa no tenían fijados funciones para los cargos a los cuales fueron contratados, por tal motivo se generaron manuales que permitieron discriminar de forma correcta las funciones y con ellos analizar si los salarios que ofrece la empresa son acorde a cada cargo. El ajuste de salarios que se planteó permite aumentar la participación de los empleados en la empresa.
- El análisis de la distribución del espacio permitió que el investigador propusiera la adquisición de una bodega en arriendo la cual permita mejorar la distribución de los productos por Bogotá y al mismo tiempo manejar correctamente las instalaciones para el uso del personal, de la misma manera la empresa debe aplicar el método de las 5'Ss para aprovechar correctamente el espacio que se tomará.
- La empresa necesitará actualizar la planeación estratégica planteada conforme aumente su infraestructura o la consecución de nuevos clientes, ya que tendrá que ampliar sus metas y por tal motivo la forma como desarrollará la actividad económica

6. RECOMENDACIONES

- Al momento de realizar el diagnóstico a la empresa CYMA se logró identificar que debido a que llevan poco tiempo en el mercado, con respecto a empresas líderes como Campota, la empresa posee las bases conforme a su estructura y tamaño para poder realizar la apertura de otros mercados, distribuidos en sectores aledaños a Bogotá, la alta gerencia debe considerar programas de capacitaciones para los asesores de la empresa, ya que las personas que actualmente laboran poseen la experiencia, pero si se aumenta la fuerza laboral necesitaría capacitar a los nuevos asesores, con metodologías que permitan incrementar las ventas de la empresa.
- Ya que la empresa ha crecido en el transcurso de 5 años, debe considerar el uso de metodologías para determinar que proveedores son correctos o van acorde a las políticas de la empresa, haciendo uso de metodologías para la selección de proveedores; esto permite afianzar las relaciones con los clientes.
- Ofrecer recursos propios de la empresa para dar cabida a las estrategias planteadas en la matriz FODA, contribuyendo a mejorar las fortalezas, reducir las debilidades propias del tamaño de la empresa y la actividad económica, involucrarse en la incursión de nuevas tecnologías que permitan aumentar los procesos logísticos y de distribución de la empresa.
- Se debe concentrar esfuerzos en mantener la fidelización de los actuales clientes, brindando alternativas de pagos que permitan mejorar la satisfacción del cliente, hacer uso de los formatos de presentación, los cuales permitan un excelente servicio al cliente, la empresa debe agilizar el proceso de cotizaciones con los clientes y con los proveedores, haciendo uso de las metodologías planteadas en el trabajo.
- La adquisición de la bodega durante un periodo de prueba de 4 meses, permitirá que la empresa evalúe la eficiencia de haberla tomado en arriendo, igualmente se recomienda que la empresa realice una evaluación que permita medir el rendimiento de los nuevos cargos que se plantearon y como han contribuido a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ACHING GUZMÁN,César. Guía rápida: ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia. Córdoba, AR: El Cid Editor, 2006.

AVILA,Ricardo. aumento del dolar. [0]. 2017]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15400175>

Bartesaghi Ignacio. investigación de mercados. [0]. [Consultado el "abril 04, "2017]. Disponible en: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/MEL/AP/AM/12/Investigacion_mercados.pdf

CIPRIANO LUNA GONZÁLEZ,Alfredo. Administración estratégica. México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria, 2014.

CÓRDOBA PADILLA,Marcial. Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones, 2011.

CORREDOR LARA,Jorge Enrique. Reestructuracin operativa y administrativa de Cristal de Plstico Ltda. Santaf de Bogot.:

cyma comercializadora. quienes somos. [0]. 12/10/12. [Consultado el 17/03/17]Disponible en: <http://www.comercializadoracyma.com/nosotros/>

cyma comercializadora. cyma comercializadora. [0]. 2017]. Disponible en: <http://www.comercializadoracyma.com/nosotros/>

DESCHAMPS F.,Marco. Mercadotecnia microfinanciera. Mexico City, MÉXICO: Editorial Miguel Ángel Porrúa, 2005.

DINERO. industria quimica colombiana. [0]. "agosto 10 de ". 2017]. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/industria-quimica-colombia/214471>

ESPINOSA ESPÍNDOLA,Mónica. Cultura organizacional: dos caras de un mismo servicio.

GALINDO RUIZ,Carlos Julio. Formulación y evaluación de planes de negocio. Bogotá, CO: Ediciones de la U, 2011.

HIGUERA RUEDA,Marln Amparo,Ana Patricia andRIVERA,Eduardo. Reestructuracin administrativa, comercial y tcnica de la empresa Alfatecnica S.A. Santaf de Bogot.: Fundacin Universidad de Amrica, 1992.

Marketing Publishing. Instrumentos de análisis del marketing estratégico. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos, 1990.

Mercado Horacio and Palmerin Marisol. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. México: www.eumed.net/libros/2007c/334/, 2007.

PORTER, Michael E. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2a. ed.). Distrito Federal, MÉXICO: Grupo Editorial Patria, 2015.

quimicos campota. quienes somos. [0]. 2017]. Disponible en: <http://www.quimicoscampota.com/qui%C3%A9nes-somos>
quimicos fg s.a.s. Nosotros. [0]. 2017]. Disponible en: <http://quimicosfg.com/nosotros/>

RODRÍGUEZ ARDURA, Inma; AMMETLLER MONTES, Gisela and LÓPEZ PRIETO, Óscar. Principios y estrategias de marketing. Barcelona, ES: Editorial UOC, 2006.

ROJAS LÓPEZ, Miguel David and MEDINA MARÍN, Laura Johana. Planeación estratégica: fundamentos y casos. Bogotá, CO: Ediciones de la U, 2011.

SANGRI CORAL, Alberto. Introducción a la mercadotecnia. México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria, 2014.

SANTESMASES MESTRE, Miguel. Fundamentos de mercadotecnia. México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria, 2014.

SCHEWE, Charles and SMITH, Reuben. Mercadotecnia: conceptos y aplicaciones. México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana, 1980.

TORRES HERNÁNDEZ, Zacarías. Administración estratégica. México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria, 2014.

Alvarez Oscar. desarrollo e innovación en la industria química. [0]. mar 2. 2017]. Disponible en: <https://uniandes.edu.co/es/noticias/ingeniera/desarrollo-e-innovacion-en-la-industria-quimica/>

Banco de la Republica. PIB a precios corrientes grandes ramas de actividad económica. [0]. [Consultado el 13 junio 2017]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/pib-precios-corrientes-ramas>
CARACTERIZACIÓN OCUPACIONAL. CARACTERIZACIÓN OCUPACIONAL. [0]: Bogotá D.C.: 2006.

cyma comercializadora. Materiales para laboratorio en excelente estado: el secreto de toda buena investigación. [0]. 6 agosto. 2017]. Disponible en:

<http://www.comercializadoracyma.com/blog/materiales-para-laboratorio-en-excelente-estado-el-secreto-de-toda-buena-investigacion/>

DANE. comercio exterior- exportaciones. [0]. 3 DE MARZO. 2017]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_ene16.pdf

DANE. encuesta anual de comercio. [0]. [Consultado el 13 JUNIO2017]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-anual-de-comercio-eac>

DANE. ENCUESTA ANUAL MANUFACTURERA. [0]. 9 DE DICIEMBRE. [Consultado el 16 JUNO2016]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2015.pdf

DANE. importaciones septiembre 2016. [0]. 18 de noviembre. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_sep16.pdf

Duran Paulo. balance de importaciones y exportaciones. [0]. 20 de septiembre. 2017]. Disponible en: [http://www.urosario.edu.co/Plaza-Capital/PRODUCTIVIDAD/Colombia-reduce-sus-exportaciones-y-aumenta-sus-im/grupogia.aaaquimicos.\[0\].2017\].](http://www.urosario.edu.co/Plaza-Capital/PRODUCTIVIDAD/Colombia-reduce-sus-exportaciones-y-aumenta-sus-im/grupogia.aaaquimicos.[0].2017].) Disponible en: http://grupogia.com/finanzas/830057912/bench_crec_ventas

ministerio de industria y comercio. acuerdo libre comercio suiza y colombia. [0]. 13 mayo. 2017]. Disponible en: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/18160/abc_del_acuerdo_de_libre_comercio_suscrito_entre_colombia_y_suiza

ministerio industria y comercio. acuerdo comercial con israel. [0]. 27 de septiembre. 2017]. Disponible en: http://www.tlc.gov.co/publicaciones/8047/abc_del_acuerdo_comercial_con_israel

MONTES-VALENCIA,Nancy. La Industria Química: Importancia y Retos. En:

LÁMPSAKOS. Oct 23,.no. 14, p. 72

productosdecolombia. acuerdos comerciales. [0]. 2017]. Disponible en: http://www.productosdecolombia.com/main/guia/Acuerdos_Preferencias_Arancelarias.asp

revista dinero. Industria química, una luz en medio del gris panorama industrial. [0]. 2017]. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/industria-quimica-colombia/214471>

superintendencia de sociedades. estados financieros. [0]. Disponible en: http://grupogia.com/finanzas/830065503/bench_particip_hist

camara de comercio. establecimiento comercios activos. [0]. febrero. [Consultado el agosto2017]. Disponible en: <http://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2017/Febrero/Bogota-Region-cerro-el-2016-con-mas-de-694.000-empresas-y-establecimientos-de-comercio-activos>

colombia imm. Bogotá lidera estadísticas de creación de empresa en Colombia. [0]. 18 noviembre. [Consultado el agosto2017]. Disponible en: <http://colombia-inn.com.co/bogota-lidera-estadisticas-de-creacion-de-empresa-en-colombia/>

confecamaras. creacion de empresas 2014. [0]. 20 octubre. [Consultado el 28 agosto2017]. Disponible en: <http://www.confecamaras.org.co/noticias/301-creacion-de-empresas-en-colombia-aumento-9-3-de-enero-a-septiembre-de-2014>

confecamaras. creación de empresas 2016. [0]. 24 enero. [Consultado el 28 de agosto2017]. Disponible en: <http://www.confecamaras.org.co/noticias/509-en-2016-aumento-15-8-la-creacion-de-empresas-en-colombia>

DANE. boletin IPC. [0]:Bogotá D.C.: 2017a. 72

DANE. PRINCIPALES INDICADORES DEL MERCADO LABORAL JUNIO DE 2017. [0]:Bogotá D.C.: 2017b. 26

DANE. producto interno bruto (PIB) primer trimestre 2017. [0]:Bogotá D.C.: 2017c. 11-20

ministerio ambiente. indicadores ambientales. [0]. 2017]. Disponible en: <http://oab.ambientebogota.gov.co/es/indicadores?id=43>

ministerio de las tic. ranking internacional. [0]. 2017]. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-4425.html>

portafolio. creación de empresas 2015. [0]. 22 octubre de. [Consultado el 28 agosto de2017]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/septiembre-2015-han-creado-211-320-empresas-30368>

revista dinero. bogota esta en auge de crecimiento. [0]. 6/22/. [Consultado el agosto2017]. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/ganancias-de-la-bvc-al-cierre-del-segundo-trimestre-de-2017/248320>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Referencias bibliograficas. Contenido forma y estructura. NTC 5613. Bogotá D.C.: El instituto 2008. 33p.c.

Documentación. Presentacion de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigacion. NTC 1486.Bogotá D.C.: El instituto, 2008. 36p.2008.

Referencias documentales para Fuentes de información electronicas. NTC 4490.Bogotá D.C.: El instituto, 1998. 23p.

ANEXO A
COTIZACIONES ESTUDIO DE MERCADOS

Cotización indumentaria

RESUMEN DE LA CESTA DE LA COMPRA

1. RESUMEN	2. REGISTRO	3. DIRECCIÓN	4. ENVÍO	5. PAGO
-------------------	-------------	--------------	----------	---------

Su Cesta de la Compra contiene: 5 productos

Producto	Descripción	Disponibilidad	Precio Und.	Cantidad	Total
	Chaqueta Deportiva Workshell S9020 SKU : S9020AZU Talla : S, Color : Azul Azafata	In Stock	\$45.000	<input type="text" value="5"/> <input type="button" value="+"/> <input type="button" value="-"/>	\$225.000

Vales Descuento

Total Productos (I.V.A. incluido)	\$225.000
TOTAL	\$225.000

[Continuar Comprando](#)

[Proceder al Pago](#)

Cotización tarjetas de presentación

Continuar a la entrega »

Producto	Descripción	Precio unitario	Cant.	Total (con IVA)
	Tarjetas Personales Por una cara / 4x0 Tintas, Plástico Brillante., Propalcote 300 gr., Horizontal, 8,5 x 5,5 cm., Total: 500 unidades. <input type="text" value="Asigne un nombre a este trabajo"/> <input type="button" value="GUARDAR"/> <input type="button" value="DUPLICAR"/> <input type="button" value="SUBIR ARCHIVO"/>	\$ 88 -65% \$ 4.090	<input type="button" value="-"/> 500 <input type="button" value="+"/> <input type="button" value="🗑️"/>	\$50.000 \$45.000 \$5.000

Total de productos (sin IVA):

Total de impuestos:

Total: \$ 45.950

[Imprimir cotización](#)



ESCOGE
TU PRODUCTO



REALIZA
TU PEDIDO



DESCARGA
LA PLANTILLA
DE GUIA



SUBE
TU ARCHIVO



RECIBELO
A DOMICILIO

Continuar a la entrega »

Cotización Página web



PROPUESTA COMERCIAL

DATOS CLIENTE

CLIENTE		CIUDAD	BOGOTÁ D.C 06 de Septiembre de 2017
CONTACTO		CELULAR	
TELEFONO		EMAIL	

ITEM	DESCRIPCION	CANT	VALOR TOTAL
1	Diseño sitio web básico, sin manejo de bases de datos. <ul style="list-style-type: none">• Formulario de contacto.• Máximo 5 sub páginas.• Gráficos Estándar.	1	\$ 300.000

CONDICIONES COMERCIALES

Validez de la oferta 8 días

Estos precios más IVA 19%

El cliente debe entregar el dominio, si no lo tiene se asesora para la compra.



Mariluz Nieto

Gerente de Desarrollo de Negocios y Mercadeo

Email: mariluznieto@tekno-support.com.co

Móvil: 03 301 662 8445

Fijo: 031 476 2837

Dirección: Calle 57B Sur No 68B-77

Bogotá – Colombia

www.tekno-support.com.co

Calle 57B Sur No 68B-77 Bogotá - Colombia Fijo: 031 476 2837 Cel.: 03 301 662 8445
Emails: mariluznieto@tekno-support.com.co – servicioalcliente@tekno-support.com.co

www.tekno-support.com.co [TeKnoSupportSAS](https://www.facebook.com/TeKnoSupportSAS) [@tekno-support](https://twitter.com/tekno-support)

ANEXO B
MANUALES DE FUNCIONES

Manuales de funciones

		MANUAL DE FUNCIONES COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S	
		Hoja 1 de 3 hojas	
Descripción del cargo			
Cargo	Contador publico		
Puestos a cargo			
Objetivo			
Manejo de la información contable de la empresa, permitiendo actualizar los registros contables de la misma, para poder realizar los informes financieros concernientes en materia normativa y para el surgimiento de la empresa			
Funciones			Periodicidad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para fondos de empleados. ➤ Supervisar la gestión del presupuesto de naturaleza económica ➤ Resolver problemas de ámbito financiero, administrativo y contable ➤ Programar y elaborar los cheques para pagos a proveedores y acreedores en general ➤ Preparar mensualmente los anexos para el balance general y confrontarlos con los saldos que arrojen las cuentas del mayor ➤ Tener actualizado el plan único de cuentas. ➤ Efectuar y mantener actualizado s los registros contables de los libros de contabilidad. ➤ Efectuar los ajustes por inflación. ➤ Mantener en perfecto orden y archivo todos los documentos del área. 			
Perfil del cargo			
Educación	Título profesional en contaduría pública, especialización en finanzas o gestión contable o afines.		
Experiencia	Dos (2) años de experiencia profesional certificable		
Habilidades	Habilidades de comunicación verbal y escrita, conocimiento de planificación estratégica, materia tributaria, actualización de estatuto tributario, conocimiento acerca de procesos, procedimientos y reglamentos relacionados al cargo.		
Esfuerzo	Físico	no requiere uso de fuerza física	
	Mental	Concentración mental	
Relaciones			
Internas		Externas	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Todas las dependencias 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisor fiscal ➤ Dian ➤ Superintendencia de salud ➤ Alcaldía 	

Competencias				Responsabilidades			
Descripción	Niveles			Descripción	Niveles		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	bajo
Analítico	X			Bienes y valores		X	
Disposición del trabajo	X						
Planificación		X					
Creatividad			X				
Iniciativa			X	Información	X		
Integridad		X					
Juicio		X					
Orientación al Servicio		X					
Liderazgo		X					
Trabajo en equipo		X		Relaciones interpersonales		X	
Toma de decisiones	X						
Resolución de problemas	X						
Negociación	X						
Aptitudes Física							
No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral					
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%		
1	Alternan Posiciones durante la jornada		x				
2	Destrezas Manuales	X					
3	Levantamiento y manejo de Cargas	X					
4	Velocidad de reacción		x				
5	Motricidad gruesa			x			
6	Motricidad fina	X					
Aptitudes Específicas							
No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral					
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%		
1	Recibir información oral y escrita				x		
2	Producir información oral y escrita				X		
3	Análisis de información				X		
4	Emitir respuestas Rápidas				X		
5	Atención			X			
6	Concentración				x		
7	Repetitividad			X			
8	Monotonía			X			

		MANUAL DE FUNCIONES COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S			
		Hoja 3 de 3 hojas			
9	Tareas de precisión visomotoras		X		
10	Habilidad para solucionar problemas			x	
11	Actitud frente al labor			X	
Aspectos Ocupacionales					
No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral			
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
1	Posición sedente (sentado)				x
2	Posición bípeda (de pie)	X			
Elaborado por: Daniel Stuart Montiel Urrego		Aprobado por:		fecha:	

		MANUAL DE FUNCIONES COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S	
		Hoja 1 de 3 hojas	
Descripción del cargo			
Cargo		Secretaria general	
Puestos a cargo			
Objetivo			
Mantener actualizados todos los formularios administrativos que sean pertinentes para la empresa, relacionar todos los objetivos con los resultados correspondientes para hacer seguimiento de los procesos de la empresa.			
Funciones			Periodicidad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responder por los documentos y certificados que requieran los asesores comerciales y el gerente general. ➤ acompañar al gerente general en las actividades comerciales y administrativas de los diferentes clientes. ➤ Atención de llamadas telefónicas que ingresan a la empresa. ➤ Entregar los documentos pertinentes a las partes interesadas. ➤ Responsabilizarse por el archivo de la empresa 			
Perfil del cargo			
Educación		Técnico en auxiliar administrativo.	
Experiencia		Uno (1) año de experiencia certificable en cargos afines	
Habilidades		Excelente redacción y ortografía, facilidad de expresión verbal, dominio de office, aptitudes para las relaciones interpersonales y la organización, capacidad de trabajar en equipo	
Esfuerzo		Físico	no requiere uso de fuerza física
		Mental	Concentración mental
Relaciones			
Internas		Externas	
➤ Todas las dependencias		➤ Ninguno	



MANUAL DE FUNCIONES COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S

Hoja 2 de 3 hojas

Competencias				Responsabilidades			
Descripción	Niveles			Descripción	Niveles		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	bajo
Analítico		X		Bienes y valores		X	
Disposición del trabajo	X						
Planificación		X					
Creatividad	X						
Iniciativa		X		Información	X		
Integridad		X					
Juicio			X				
Orientación al Servicio		X					
Liderazgo			X	Relaciones interpersonales	X		
Trabajo en equipo			X				
Toma de decisiones			X				
Resolución de problemas			X				
Negociación		X					

Aptitudes Física

No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral			
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
1	Alternan Posiciones durante la jornada		x		
2	Destrezas Manuales		x		
3	Levantamiento y manejo de Cargas	X			
4	Velocidad de reacción	X			
5	Motricidad gruesa				x
6	Motricidad fina	X			

Aptitudes Especificas

No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral			
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
1	Recibir información oral y escrita				x
2	Producir información oral y escrita				X
3	Análisis de información		X		
4	Emitir respuestas Rápidas				x
5	Atención				X
6	Concentración				X
7	Repetitividad			X	
8	Monotonía			X	



MANUAL DE FUNCIONES COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S

Hoja 3 de 3 hojas

9	Tareas de precisión visomotoras	X			
10	Habilidad para solucionar problemas	X			
11	Actitud frente al labor			x	
Aspectos Ocupacionales					
No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral			
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
1	Posición sedente (sentado)			X	
2	Posición bípeda (de pie)		X		
Elaborado por: Daniel Stuart Montiel Urrego		Aprobado por:		fecha:	



Descripción del cargo		
Cargo	Asesor comercial	
Puestos a cargo		
Objetivo		
Lograr las metas que establece la organización en materia de ventas, manteniendo las relaciones con los clientes en los mejores términos y que permitan la fidelización de los mismos.		
Funciones		Periodicidad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dominar los productos y servicios que brindan la organización. ➤ Conservar de manera oportuna la relación con clientes. ➤ Fortalecer la imagen corporativa ➤ Orientar de manera oportuna a los clientes acerca de las necesidades y como suplirlas ➤ Reportar al coordinador logístico acerca de pedidos nuevos. 		
Perfil del cargo		
Educación	Tecnólogo en mercadeo.	
Experiencia	Un (1) año de experiencia laboral en venta de productos químicos o afines.	
Habilidades	Habilidades de comunicación verbal y escrita, trabajo en equipo, responsable, creativo.	
Esfuerzo	Físico	no requiere uso de fuerza física
	Mental	Concentración mental
Relaciones		
Internas		Externas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinador logístico ➤ Gerente general ➤ Secretaria general 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clientes



MANUAL DE FUNCIONES COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S

Hoja 2 de 3 hojas

Competencias				Responsabilidades			
Descripción	Niveles			Descripción	Niveles		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	bajo
Analítico			X	Bienes y valores		X	
Disposición del trabajo	X						
Planificación		X					
Creatividad	X						
Iniciativa	X			Información	X		
Integridad	X						
Juicio	X						
Orientación al Servicio	X						
Liderazgo		X		Relaciones interpersonales			
Trabajo en equipo	X				X		
Toma de decisiones		X					
Resolución de problemas			X				
Negociación	X						

Aptitudes Física

No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral			
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
1	Alternan Posiciones durante la jornada		X		
2	Destrezas Manuales		X		
3	Levantamiento y manejo de Cargas	X			
4	Velocidad de reacción	X			
5	Motricidad gruesa		x		
6	Motricidad fina	X			

Aptitudes Especificas

No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral			
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
1	Recibir información oral y escrita				x
2	Producir información oral y escrita				X
3	Análisis de información		X		
4	Emitir respuestas Rápidas				x
5	Atención				x
6	Concentración			X	
7	Repetitividad				x
8	Monotonía			X	



MANUAL DE FUNCIONES COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S

Hoja 3 de 3 hojas

9	Tareas de precisión visomotoras	X			
10	Habilidad para solucionar problemas		X		
11	Actitud frente al labor				X

Aspectos Ocupacionales

No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral			
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
1	Posición sedente (sentado)		X		
2	Posición bípeda (de pie)			X	

Elaborado por: Daniel Stuart Montiel Urrego
Aprobado por:
fecha:

		MANUAL DE FUNCIONES COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S	
		Hoja 1 de 3 hojas	
Descripción del cargo			
Cargo	Auxiliar servicios generales		
Puestos a cargo			
Objetivo			
Realizar todas las labores de aseo y limpieza que permita mantener los espacios de las empresas acorde a las necesidades de cada una de las áreas.			
Funciones			Periodicidad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asear las oficinas y espacios de la empresa durante la operación. ➤ Conservar los baños y zonas de aseo en perfectas condiciones de aseo. ➤ Verificar los depósitos de basura y vaciarlos con frecuencia. ➤ Mantener los mobiliarios en perfectas condiciones de aseo. 			
Perfil del cargo			
Educación	Bachiller.		
Experiencia	Seis (6) meses en cargos afines.		
Habilidades	Habilidades de comunicación verbal		
Esfuerzo	Físico	requiere uso de fuerza física	
	Mental	No requiere concentración mental	
Relaciones			
Internas		Externas	
➤ Secretaria general			



MANUAL DE FUNCIONES COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S

Hoja 2 de 3 hojas

Competencias				Responsabilidades			
Descripción	Niveles			Descripción	Niveles		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Analítico			X	Bienes y valores			X
Disposición del trabajo	X						
Planificación			X				
Creatividad			X				
Iniciativa	X			Información			X
Integridad		X					
Juicio			X				
Orientación al Servicio	X						
Liderazgo			X	Relaciones interpersonales			X
Trabajo en equipo			X				
Toma de decisiones			X				
Resolución de problemas			X				
Negociación			X				
Aptitudes Física							
No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral					
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%		
1	Alternan Posiciones durante la jornada	X					
2	Destrezas Manuales	x					
3	Levantamiento y manejo de Cargas			x			
4	Velocidad de reacción		x				
5	Motricidad gruesa				x		
6	Motricidad fina	X					
Aptitudes Especificas							
No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral					
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%		
1	Recibir información oral y escrita	X					
2	Producir información oral y escrita	X					
3	Análisis de información	X					
4	Emitir respuestas Rápidas	X					
5	Atención		x				
6	Concentración		x				
7	Repetitividad				x		



MANUAL DE FUNCIONES COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S

Hoja 3 de 3 hojas

9	Tareas de precisión visomotoras	X			
10	Habilidad para solucionar problemas	X			
11	Actitud frente al labor			x	
Aspectos Ocupacionales					
No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral			
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
1	Posición sedente (sentado)		X		
2	Posición bípeda (de pie)				x
Elaborado por: Daniel Stuart Montiel Urrego		Aprobado por:		fecha:	

		MANUAL DE FUNCIONES COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S	
		Hoja 1 de 3 hojas	
Descripción del cargo			
Cargo	Mensajero		
Puestos a cargo			
Objetivo			
Realizar la entrega de pedidos y correspondencia de acuerdo con las instrucciones que imparte el coordinador logístico.			
Funciones			Periodicidad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entregar los productos en óptimas condiciones a los clientes. ➤ Recoger diligencias que solicite el cliente o el gerente general ➤ Realizar las respectivas consignaciones en los bancos ➤ Mantener actualizados los formatos de entrega de pedidos 			
Perfil del cargo			
Educación	Título de bachiller.		
Experiencia	Un (1) año de experiencia en manejo de moto, licencia de conducción al día.		
Habilidades	Manejo apropiado de vehículos o motos de transporte		
Esfuerzo	Físico	no requiere uso de fuerza física	
	Mental	Concentración mental	
Relaciones			
Internas		Externas	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe de producción ➤ Jefe de compras ➤ Jefe de ventas ➤ Jefe administrativo ➤ Auxiliar administrativo ➤ Auxiliar ventas ➤ Operarios 			



MANUAL DE FUNCIONES COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S

Hoja 2 de 3 hojas

Competencias				Responsabilidades			
Descripción	Niveles			Descripción	Niveles		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	bajo
Analítico		X		Bienes y valores	X		
Disposición del trabajo	X						
Planificación	X						
Creatividad		X					
Iniciativa	X			Información	X		
Integridad		X					
Juicio			X				
Orientación al Servicio		X					
Liderazgo			X				
Trabajo en equipo			X	Relaciones interpersonales	X		
Toma de decisiones			X				
Resolución de problemas	X						
Negociación			x				

Aptitudes Física

No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral			
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
1	Alternan Posiciones durante la jornada		X		
2	Destrezas Manuales			x	
3	Levantamiento y manejo de Cargas				x
4	Velocidad de reacción			X	
5	Motricidad gruesa			X	
6	Motricidad fina		X		

Aptitudes Especificas

No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral			
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
1	Recibir información oral y escrita		X		
2	Producir información oral y escrita		X		
3	Análisis de información	X			
4	Emitir respuestas Rápidas	X			
5	Atención		x		
6	Concentración			x	
7	Repetitividad				x
8	Monotonía			X	



MANUAL DE FUNCIONES COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S

Hoja 3 de 3 hojas

9	Tareas de precisión visomotoras			X	
10	Habilidad para solucionar problemas			X	
11	Actitud frente al labor			X	
Aspectos Ocupacionales					
No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral			
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
1	Posición sedente (sentado)				X
2	Posición bípeda (de pie)		X		
Elaborado por: Daniel Stuart Montiel Urrego		Aprobado por:		fecha:	

		MANUAL DE FUNCIONES COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S	
		Hoja 1 de 3 hojas	
Descripción del cargo			
Cargo		Contador publico	
Puestos a cargo			
Objetivo			
Planificar, dirigir y controlar las estrategias propuestas por las distintas áreas de la organización, con el fin de llevar a la empresa a un nivel más alto de sostenimiento.			
Funciones			Periodicidad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación de objetivos generales de la empresa, a corto y largo plazo. ➤ Medir el cumplimiento de las metas propuestas por las áreas a cargo. ➤ Resolver problemas de ámbito financiero, administrativo y contable ➤ Establecer relaciones con empresas del mismo sector, creando sociedades mutuamente beneficiosas. <p>Generar estrategias que aumenten la rentabilidad de la empresa</p>			
Perfil del cargo			
Educación		Profesional en administración de empresas, ingeniería industria. Especialización en gerencia de proyectos.	
Experiencia		5 años de experiencia en el puesto o similares.	
Habilidades		Habilidades de comunicación verbal y escrita, trabajo en equipo, responsable, creativo, análisis y solución de problemas, liderazgo y conocimientos en gerencia estratégica.	
Esfuerzo		Físico	no requiere uso de fuerza física
		Mental	Concentración mental
Relaciones			
Internas		Externas	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe de producción ➤ Jefe de compras ➤ Jefe de ventas ➤ Jefe administrativo ➤ Auxiliar administrativo ➤ Auxiliar ventas ➤ Operarios 			



MANUAL DE FUNCIONES COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S

Hoja 2 de 3 hojas

Competencias				Responsabilidades			
Descripción	Niveles			Descripción	Niveles		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	bajo
Analítico				Bienes y valores			
Disposición del trabajo							
Planificación							
Creatividad							
Iniciativa				Información			
Integridad							
Juicio							
Orientación al Servicio							
Liderazgo				Relaciones interpersonales			
Trabajo en equipo							
Toma de decisiones							
Resolución de problemas							
Negociación							

Aptitudes Física

No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral			
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
1	Alternan Posiciones durante la jornada				
2	Destrezas Manuales				
3	Levantamiento y manejo de Cargas				
4	Velocidad de reacción				
5	Motricidad gruesa				
6	Motricidad fina				

Aptitudes Especificas

No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral			
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
1	Recibir información oral y escrita				
2	Producir información oral y escrita				
3	Análisis de información				
4	Emitir respuestas Rápidas				
5	Atención				
6	Concentración				
7	Repetitividad				
8	Monotonía				



MANUAL DE FUNCIONES COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S

Hoja 3 de 3 hojas

9	Tareas de precisión visomotoras				
10	Habilidad para solucionar problemas				
11	Actitud frente al labor				
Aspectos Ocupacionales					
No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral			
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
1	Posición sedente (sentado)				
2	Posición bípeda (de pie)				
Elaborado por: Daniel Stuart Montiel Urrego		Aprobado por:		fecha:	

		MANUAL DE FUNCIONES COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S	
		Hoja 1 de 3 hojas	
Descripción del cargo			
Cargo		Auxiliar gestión humana	
Puestos a cargo		Jefes de área	
Objetivo			
Facilitar, comprobar y documentar información con el personal, como selección, ingreso, entrenamiento y evaluación del desempeño de acuerdo con los parámetros organizacionales			
Funciones			Periodicidad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación de objetivos generales de la empresa, a corto y largo plazo. ➤ Medir el cumplimiento de las metas propuestas por las áreas a cargo. ➤ Resolver problemas de ámbito financiero, administrativo y contable ➤ Establecer relaciones con empresas del mismo sector, creando sociedades mutuamente beneficiosas. <p>Generar estrategias que aumenten la rentabilidad de la empresa</p>			
Perfil del cargo			
Educación		Profesional en administración de empresas, ingeniería industria. Especialización en gerencia de proyectos.	
Experiencia		5 años de experiencia en el puesto o similares.	
Habilidades		Habilidades de comunicación verbal y escrita, trabajo en equipo, responsable, creativo, análisis y solución de problemas, liderazgo y conocimientos en gerencia estratégica.	
Esfuerzo		Físico	no requiere uso de fuerza física
		Mental	Concentración mental
Relaciones			
Internas		Externas	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe de producción ➤ Jefe de compras ➤ Jefe de ventas ➤ Jefe administrativo ➤ Auxiliar administrativo ➤ Auxiliar ventas ➤ Operarios 			



MANUAL DE FUNCIONES COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S

Hoja 2 de 3 hojas

Competencias				Responsabilidades			
Descripción	Niveles			Descripción	Niveles		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	bajo
Analítico	X			Bienes y valores		X	
Disposición del trabajo	X						
Planificación	X						
Creatividad	X						
Iniciativa	X			Información		X	
Integridad	X						
Juicio	X						
Orientación al Servicio		X					
Liderazgo	X						
Trabajo en equipo	X			Relaciones interpersonales	X		
Toma de decisiones	X						
Resolución de problemas	X						
Negociación			X				

Aptitudes Física

No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral			
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
1	Alternan Posiciones durante la jornada			X	
2	Destrezas Manuales		X		
3	Levantamiento y manejo de Cargas		X		
4	Velocidad de reacción		X		
5	Motricidad gruesa			X	
6	Motricidad fina	X			

Aptitudes Especificas

No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral			
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
1	Recibir información oral y escrita			X	
2	Producir información oral y escrita			X	
3	Análisis de información			X	
4	Emitir respuestas Rápidas			X	
5	Atención			X	
6	Concentración			X	
7	Repetitividad		X		
8	Monotonía				X

**MANUAL DE FUNCIONES COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S**

Hoja 3 de 3 hojas

9	Tareas de precisión visomotoras	X			
10	Habilidad para solucionar problemas			x	
11	Actitud frente al labor			X	
Aspectos Ocupacionales					
No	Descripción	Porcentaje Durante la Jornada Laboral			
		0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
1	Posición sedente (sentado)		X		
2	Posición bípeda (de pie)		X		
Elaborado por: Daniel Stuart Montiel Urrego					
Aprobado por:					
fecha:					

ANEXO C
VIAS DE ACCESO POR LOCALIDAD

Vías de acceso localidad de Suba

SISTEMA VIAL EN LA LOCALIDAD DE SUBA		
NOMBRE	TIPO	SUBSISTEMA
AVENIDA DEL TAVOR	V-1	red metropolitana
AVENIDA CIUDAD DE CALI	V-1	red metropolitana
AVENIDA EL RINCON	V-1	red metropolitana
AVENIDA ESPANA	V-1	red metropolitana
AVENIDA TRANSVERSAL DE SUBA	V-2	red metropolitana
AVENIDA RODRIGO LARA BONILLA	V-2	red metropolitana
AVENIDA ALFREDO D BATEMAN	V-2	red metropolitana
AVENIDA PASEO DE LOS LIBERTADORES	v-0	regional
AVENIDA LONGITUDINAL DE OCCIDENTE	V-0	regional
AVENIDA EL POLO	V-0	regional
AVENIDA SAN JOSE	V-1	regional
AVENIDA BOYACA	V-1	regional
AVENIDA LOW MURTRA	V-1	Malla arterial complementaria
AVENIDA EL JARDIN	V-2	Malla arterial complementaria
AVENIDA A COTA	V-2	Malla arterial complementaria
AVENIDA LA SIRENA	V-2	Malla arterial complementaria
AVENIDA LOS ARRAYANES	V-2	Malla arterial complementaria
AVENIDA GUAYMARAL	V-2	Malla arterial complementaria
AVENIDA TIBABITA	V-3	Malla arterial complementaria
AVENIDA SAN ANTONIO	V-3	Malla arterial complementaria
AVENIDA DE LAS VILLAS	V-3	Malla arterial complementaria
AVENIDA DE LAS MERCEDES	V-3	Malla arterial complementaria
AVENIDA LA CONEJERA	V-3	Malla arterial complementaria
CAMINO A CASABLANCA	V-3	Malla arterial complementaria
AVENIDA CAMINO DEL PRADO	V-3	Malla arterial complementaria
AVENIDA CORDOBA	V-3	Malla arterial complementaria
AVENIDA IBERIA	V-3	Malla arterial complementaria
AVENIDA DE LA CONSTITUCION	V-3	Malla arterial complementaria
AVENIDA DE AGUA	V-3	Malla arterial complementaria
AVENIDA PEPE SIERRA	V-3	Malla arterial complementaria

Fuente: DAPD. Plan de ordenamiento territorial. Bogotá D.C. Consultado El 27 de marzo del 2016.

Vías de acceso localidad Barrios Unidos

SISTEMA VIAL EN LA LOCALIDAD DE BARRIOS UNIDOS		
NOMBRE	TIPO	SUBSISTEMA
AVENIDA PASEO DE LOS LIBERTADORES	V-0	red metropolitana
AVENIDA JOSE CELESTINO MUTIS	V-1	red metropolitana
AVENIDA ESPANA	V-1	red metropolitana
AVENIDA MEDELLIN	V-1	red metropolitana
AVENIDA DEL CONGRESO EUCARISTICO	V-2	red metropolitana
AVENIDA ALFREDO D BATEMAN	V-2	red metropolitana
AVENIDA CARACAS	V-2	red metropolitana
AVENIDA CIUDAD DE QUITO	V-1	centro
AVENIDA CHILE	V-2	centro
AVENIDA GABRIEL ANDRADE LLERAS	V-3	centro
AVENIDA COLOMBIA	V-3	centro
AVENIDA LA ESMERALDA	V-2	arterias
AVENIDA DEL SALITRE	V-3	arterias
AVENIDA BATALLON CALDAS	V-3	arterias

Fuente: DAPD. Plan de ordenamiento territorial. Bogotá D.C. Consultado el 27 de marzo del 2016.

Vías de acceso localidad de los Mártires

SISTEMA VIAL EN LA LOCALIDAD DE LOS MÁRTIRES		
NOMBRE	TIPO	SUBSISTEMA
AVENIDA FERROCARRIL DE OCCIDENTE	V-1	red metropolitana
AVENIDA JORGE ELIECER GAITAN	V-2	red metropolitana
AVENIDA CARACAS	V-2	red metropolitana
AVENIDA JIMENEZ DE QUESADA	V-2	red metropolitana
AVENIDA CIUDAD DE QUITO	V-1	centro
AVENIDA CIUDAD DE LIMA	V-2	centro
AVENIDA DE LOS COMUNEROS	V-2	centro
AVENIDA TEUSAQUILLO	V-3	centro
AVENIDA GENERAL SANTANDER	V-3	centro
AVENIDA MARISCAL SUCRE	V-3	centro
AVENIDA FUCHA	V-3	arterias
AVENIDA DE LA HORTUA	V-3	arterias

Fuente: DAPD. Plan de ordenamiento territorial. Bogotá D.C. Consultado el 27 de marzo del 2016.

Vías de acceso localidad de Puente Aranda

SISTEMA VIAL EN LA LOCALIDAD DE PUENTE ARANDA		
NOMBRE	TIPO	SUBSISTEMA
AVENIDA DE LAS AMERICAS	V-0	Red Metropolitana
AVENIDA DEL CONGRESO EUCARISTICO	V-2	Red Metropolitana
AVENIDA COLON	V-2	Red Metropolitana
AVENIDA FERROCARRIL DE OCCIDENTE	V-2	Red Metropolitana
AVENIDA DEL FERROCARRIL DEL SUR	V-3	Red Metropolitana
AVENIDA JIMENEZ DE QUESADA	V-2	Red Metropolitana
AVENIDA PRIMERO DE MAYO	V-2	Red Metropolitana
AVENIDA CENTENARIO	V-1	Red Metropolitana
AVENIDA CIUDAD DE QUITO	V-1	Red Metropolitana
AVENIDA BATALLON CALDAS	V-3	Malla arterial complementaria
AVENIDA MONTES	V-3	Malla arterial complementaria
AVENIDA CUNDINAMARCA	V-3	Malla arterial complementaria
AVENIDA DE LOS COMUNEROS		Malla arterial complementaria
AVENIDA PEDRO LEON TRABUCHY		Malla arterial complementaria
AVENIDA ESPERANZA	V-3	Malla arterial complementaria
AVENIDA FUCHA	V-3	Malla arterial complementaria
AVENIDA GENERAL SANTANDER	V-3	Malla arterial complementaria
AVENIDA INDUSTRIAL	V-3	Malla arterial complementaria
AVENIDA JORGE GAITAN CORTES	V-1	Malla arterial complementaria
AVENIDA LA ESMERALDA	V-2	Malla arterial complementaria
AVENIDA PUENTE ARANDA	V-3	Malla arterial complementaria
AVENIDA CIUDAD DE LIMA	V-2	Centro Metropolitano
AVENIDA CIUDAD DE QUITO	V-1	Centro Metropolitano

Fuente: DAPD. Plan de ordenamiento territorial. Bogotá D.C. Consultado el 27 de marzo del 2016

ANEXO D
COTIZACION BODEGA COMERCIAL

Cotización bodega comercial

Bodega en Arriendo
Bogotá BOYACA REAL \$ 3.300.000

198,00 m² Sin especificar Baños: 2 Sin especificar



Area privada: 198,00 m² **Area Const.:** 198,00 m² **Precio m²:** 16.667/m²
Estrato: 3 **Estado:** Bueno **Antigüedad:** 16 a 30 años
Sector: [Zona Occidente](#) **Tipo:** Bodega de Almacenamiento

Fuente: fincaraiz.com.co (2017), https://www.fincaraiz.com.co/bodega-en-arriendo/bogota/boyaca_real-det-2720185.aspx#pnlMap, Consultado 03 de octubre de 2017

ANEXO E
NÓMINA DE LA EMPRESA

Nómina de la empresa año 2018 en COP

Cargos	Salario básico	Auxilio transporte	Total devengado	Pensión	Salud	Deducciones	Cantidad empleados	Neto a pagar mensual
Gerente general	68.646.960	-	68.646.960	2.745.878	2.745.878	5.491.757	1	63.155.203
Secretaria	18.756.000	-	18.756.000	750.240	750.240	1.500.480	1	17.255.520
Mensajero	17.505.600	997.680	18.503.280	700.224	700.224	1.400.448	1	17.102.832
Contador	25.008.000	-	25.008.000	1.000.320	1.000.320	2.000.640	1	23.007.360
Asesor comercial	6.564.600	997.680	7.562.280	262.584	262.584	525.168	1	7.037.112
Auxiliar servicios generales	3.438.600	997.680	4.436.280	137.544	137.544	275.088	1	4.161.192
Auxiliar gestión humana	3.751.200	997.680	4.748.880	150.048	150.048	300.096	1	4.448.784
Coordinador logístico	5.314.200	997.680	6.311.880	212.568	212.568	425.136	1	5.886.744
Total	148.985.160	4.988.400	153.973.560	5.959.406	5.959.406	11.918.813		142.054.747

Aportes que debe pagar el empleador año 2018 en COP

Cargos	Salario básico	Auxilio transporte	Total devengado	Pensión	Salud	Deducciones	Cantidad empleados	Neto a pagar mensual
Gerente general	68.646.960	68.646.960	8.237.635	5.834.992	358.337	2.745.878	12.356.453	15.102.331
Secretaria	18.756.000	18.756.000	2.250.720	1.594.260	97.906	750.240	3.376.080	4.126.320
Mensajero	17.505.600	18.503.280	2.100.672	1.487.976	182.758	700.224	3.330.590	4.030.814
Contador	25.008.000	25.008.000	3.000.960	2.125.680	130.542	1.000.320	4.501.440	5.501.760
Asesor comercial	6.564.600	7.562.280	787.752	557.991	34.267	262.584	1.361.210	1.623.794
Auxiliar servicios generales	3.438.600	4.436.280	412.632	292.281	17.949	137.544	798.530	936.074
Auxiliar gestión humana	3.751.200	4.748.880	450.144	318.852	19.581	150.048	854.798	1.004.846
Coordinador logístico	5.314.200	6.311.880	637.704	451.707	129.486	212.568	1.136.138	1.348.706
Total	148.985.160	153.973.560	17.878.219	12.663.739	970.827	5.959.406	27.715.241	33.674.647

Nómina de la empresa año 2019 en COP

Cargos	Salario básico	Auxilio transporte	Total devengado	Pensión	Salud	Deducciones	Cantidad empleados	Neto a pagar mensual
Gerente general	71.049.604	-	71.049.604	2.841.984	2.841.984	5.683.968	1	65.365.635
Secretaria	19.412.460	-	19.412.460	776.498	776.498	1.552.997	1	17.859.463
Mensajero	18.118.296	997.680	19.115.976	724.732	724.732	1.449.464	1	17.666.512
Contador	25.883.280	-	25.883.280	1.035.331	1.035.331	2.070.662	1	23.812.618
Asesor comercial	6.794.361	997.680	7.792.041	271.774	271.774	543.549	1	7.248.492
Auxiliar servicios generales	3.558.951	997.680	4.556.631	142.358	142.358	284.716	1	4.271.915
Auxiliar gestión humana	3.882.492	997.680	4.880.172	155.300	155.300	310.599	1	4.569.573
Coordinador logístico	5.500.197	997.680	6.497.877	220.008	220.008	440.016	1	6.057.861
Total	154.199.641	4.988.400	159.188.041	6.167.986	6.167.986	12.335.971		146.852.069

Aportes que debe pagar el empleador año 2019 en COP

Cargos	Salario básico	Auxilio transporte	Total devengado	Pensión	Salud	Deducciones	Cantidad empleados	Neto a pagar mensual
Gerente general	71.049.604	71.049.604	8.525.952	6.039.216	370.879	2.841.984	12.788.929	15.630.913
Secretaria	19.412.460	19.412.460	2.329.495	1.650.059	101.333	776.498	3.494.243	4.270.741
Mensajero	18.118.296	19.115.976	2.174.196	1.540.055	189.155	724.732	3.440.876	4.165.608
Contador	25.883.280	25.883.280	3.105.994	2.200.079	135.111	1.035.331	4.658.990	5.694.322
Asesor comercial	6.794.361	7.792.041	815.323	577.521	35.467	271.774	1.402.567	1.674.342
Auxiliar servicios generales	3.558.951	4.556.631	427.074	302.511	18.578	142.358	820.194	962.552
Auxiliar gestión humana	3.882.492	4.880.172	465.899	330.012	20.267	155.300	878.431	1.033.731
Coordinador logístico	5.500.197	6.497.877	660.024	467.517	134.018	220.008	1.169.618	1.389.626
Total	154.199.641	159.188.041	18.503.957	13.106.969	1.004.806	6.167.986	28.653.847	34.821.833

Nómina de la empresa año 2020 en COP

Cargos	Salario básico	Auxilio transporte	Total devengado	Pensión	Salud	Deducciones	Cantidad empleados	Neto a pagar mensual
Gerente general	73.607.389	-	73.607.389	2.944.296	2.944.296	5.888.591	1	67.718.798
Secretaria	20.111.309	-	20.111.309	804.452	804.452	1.608.905	1	18.502.404
Mensajero	18.770.555	997.680	19.768.235	750.822	750.822	1.501.644	1	18.266.590
Contador	26.815.078	-	26.815.078	1.072.603	1.072.603	2.145.206	1	24.669.872
Asesor comercial	7.038.958	997.680	8.036.638	281.558	281.558	563.117	1	7.473.521
Auxiliar servicios generales	3.687.073	997.680	4.684.753	147.483	147.483	294.966	1	4.389.787
Auxiliar gestión humana	4.022.262	997.680	5.019.942	160.890	160.890	321.781	1	4.698.161
Coordinador logístico	5.698.204	997.680	6.695.884	227.928	227.928	455.856	1	6.240.028
Total	159.750.828	4.988.400	164.739.228	6.390.033	6.390.033	12.780.066		151.959.161

Aportes que debe pagar el empleador año 2020 en COP

Cargos	Salario básico	Auxilio transporte	Total devengado	Pensión	Salud	Deducciones	Cantidad empleados	Neto a pagar mensual
Gerente general	73.607.389	73.607.389	8.832.887	6.256.628	384.231	2.944.296	13.249.330	16.193.626
Secretaria	20.111.309	20.111.309	2.413.357	1.709.461	104.981	804.452	3.620.036	4.424.488
Mensajero	18.770.555	19.768.235	2.252.467	1.595.497	195.965	750.822	3.558.282	4.309.104
Contador	26.815.078	26.815.078	3.217.809	2.279.282	139.975	1.072.603	4.826.714	5.899.317
Asesor comercial	7.038.958	8.036.638	844.675	598.311	36.743	281.558	1.446.595	1.728.153
Auxiliar servicios generales	3.687.073	4.684.753	442.449	313.401	19.247	147.483	843.256	990.739
Auxiliar gestión humana	4.022.262	5.019.942	482.671	341.892	20.996	160.890	903.590	1.064.480
Coordinador logístico	5.698.204	6.695.884	683.784	484.347	138.842	227.928	1.205.259	1.433.187
Total	159.750.828	164.739.228	19.170.099	13.578.820	1.040.979	6.390.033	29.653.061	36.043.094

Nómina de la empresa año 2021 en COP

Cargos	Salario básico	Auxilio transporte	Total devengado	Pensión	Salud	Deducciones	Cantidad empleados	Neto a pagar mensual
Gerente general	76.110.041	-	76.110.041	3.044.402	3.044.402	6.088.803	1	70.021.237
Secretaria	20.795.093	-	20.795.093	831.804	831.804	1.663.607	1	19.131.486
Mensajero	19.408.754	997.680	20.406.434	776.350	776.350	1.552.700	1	18.853.733
Contador	27.726.791	-	27.726.791	1.109.072	1.109.072	2.218.143	1	25.508.647
Asesor comercial	7.278.283	997.680	8.275.963	291.131	291.131	582.263	1	7.693.700
Auxiliar servicios generales	3.812.434	997.680	4.810.114	152.497	152.497	304.995	1	4.505.119
Auxiliar gestión humana	4.159.019	997.680	5.156.699	166.361	166.361	332.721	1	4.823.977
Coordinador logístico	5.891.943	997.680	6.889.623	235.678	235.678	471.355	1	6.418.268
Total	165.182.356	4.988.400	170.170.756	6.607.294	6.607.294	13.214.588		156.956.167

Aportes que debe pagar el empleador año 2021 en COP

Cargos	Salario básico	Auxilio transporte	Total devengado	Pensión	Salud	Deducciones	Cantidad empleados	Neto a pagar mensual
Gerente general	76.110.041	76.110.041	9.133.205	6.469.353	397.294	3.044.402	13.699.807	16.744.209
Secretaria	20.795.093	20.795.093	2.495.411	1.767.583	108.550	831.804	3.743.117	4.574.920
Mensajero	19.408.754	20.406.434	2.329.050	1.649.744	202.627	776.350	3.673.158	4.449.508
Contador	27.726.791	27.726.791	3.327.215	2.356.777	144.734	1.109.072	4.990.822	6.099.894
Asesor comercial	7.278.283	8.275.963	873.394	618.654	37.993	291.131	1.489.673	1.780.805
Auxiliar servicios generales	3.812.434	4.810.114	457.492	324.057	19.901	152.497	865.820	1.018.318
Auxiliar gestión humana	4.159.019	5.156.699	499.082	353.517	21.710	166.361	928.206	1.094.566
Coordinador logístico	5.891.943	6.889.623	707.033	500.815	143.563	235.678	1.240.132	1.475.810
Total	165.182.356	170.170.756	19.821.883	14.040.500	1.076.373	6.607.294	30.630.736	37.238.030

Nómina de la empresa año 2022 en COP

Cargos	Salario básico	Auxilio transporte	Total devengado	Pensión	Salud	Deducciones	Cantidad empleados	Neto a pagar mensual
Gerente general	78.545.562	-	78.545.562	3.141.822	3.141.822	6.283.645	1	72.261.917
Secretaria	21.460.536	-	21.460.536	858.421	858.421	1.716.843	1	19.743.693
Mensajero	20.029.834	997.680	21.027.514	801.193	801.193	1.602.387	1	19.425.127
Contador	28.614.048	-	28.614.048	1.144.562	1.144.562	2.289.124	1	26.324.924
Asesor comercial	7.511.188	997.680	8.508.868	300.448	300.448	600.895	1	7.907.973
Auxiliar servicios generales	3.934.432	997.680	4.932.112	157.377	157.377	314.755	1	4.617.357
Auxiliar gestión humana	4.292.107	997.680	5.289.787	171.684	171.684	343.369	1	4.946.419
Coordinador logístico	6.080.485	997.680	7.078.165	243.219	243.219	486.439	1	6.591.726
Total	170.468.191	4.988.400	175.456.591	6.818.728	6.818.728	13.637.455		161.819.136

Aportes que debe pagar el empleador año 2022 en COP

Cargos	Salario básico	Auxilio transporte	Total devengado	Pensión	Salud	Deducciones	Cantidad empleados	Neto a pagar mensual
Gerente general	78.545.562	78.545.562	9.425.467	6.676.373	410.008	3.141.822	14.138.201	17.280.024
Secretaria	21.460.536	21.460.536	2.575.264	1.824.146	112.024	858.421	3.862.896	4.721.318
Mensajero	20.029.834	21.027.514	2.403.580	1.702.536	209.111	801.193	3.784.952	4.586.146
Contador	28.614.048	28.614.048	3.433.686	2.432.194	149.365	1.144.562	5.150.529	6.295.091
Asesor comercial	7.511.188	8.508.868	901.343	638.451	39.208	300.448	1.531.596	1.832.044
Auxiliar servicios generales	3.934.432	4.932.112	472.132	334.427	20.538	157.377	887.780	1.045.157
Auxiliar gestión humana	4.292.107	5.289.787	515.053	364.829	22.405	171.684	952.162	1.123.846
Coordinador logístico	6.080.485	7.078.165	729.658	516.841	148.157	243.219	1.274.070	1.517.289
Total	170.468.191	175.456.591	20.456.183	14.489.796	1.110.817	6.818.728	31.582.186	38.400.914

ANEXO F
COTIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA LA BODEGA

Cotización estanterías

The screenshot shows a web browser window displaying the Homecenter website. The page is for a product titled "Estantería metálica liviana 5 niveles 160 x 80 x 30 cm". The price is listed as \$139.900 Unidad. The page includes a navigation menu, a search bar, and a "Agregar al carro" button. The product image is a black metal shelving unit with five shelves. The website header includes the Homecenter logo and navigation links. The footer shows the system tray with the time 7:08 p.m. and date 21/07/2018.

Comediantes De La... Fundación Universidad... ESTANTERÍA METAL LIVIANA... Maestricos

www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/124822/Estanteria-Metalica-Liviana-de-5-Niveles/124822

PRECIOS BAJOS SIEMPRE | Oportunidades Únicas

HOME CENTER
SODIMAC CORONA

¿Qué estás buscando?

Categorías | Proyectos e Ideas | Tienda seleccionada: CUNDINAMARCA

< Volver a resultados | Homecenter.com.co > Estantería Metálica Liviana de 5 Niveles

Estantería metálica liviana 5 niveles 160 x 80 x 30 cm

SKU 124822 ♥♥♥
61 Unidades disponibles



Precio corresponde a la ubicación de CUNDINAMARCA
El precio puede cambiar al modificar la zona de envío o retiro.

\$ 139.900 Unidad
Acumulas 139 Clifti Puntos

Características del producto

Cantidad: 1 + - Agregar al carro Agregar a mi lista

Calcula el valor de tu cuota CMR	N° de cuotas	Valor de la cuota
	1	\$ 139.900

MÉTODOS DE ENVÍO Y RETIRO

- Envío a domicilio Ver opciones
- Retira tu compra en tienda Ver opciones
- Disponibilidad en tiendas Ver disponibilidad

Fotos

Chat para comprar

7:08 p.m. 21/07/2018

Cotización luminaria

SYLVANIA



Lampara Hermética Led Tipo Tubo

\$99.000,00

Watts

24W

Color

2400lm

Añadir al Carrito

Lampara Hermética Led Tipo Tubo a prueba de polvo y libre de mantenimiento. Posee una duración de 50.000 horas.

Especificaciones: 100/240 - 5000K-AA110 - IP65-1K08

 Fundación Universidad de América	FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA	Código:
	PROCESO: GESTIÓN DE BIBLIOTECA	Versión 0
	Autorización para Publicación en el Repositorio Digital Institucional – Lumieres	Julio - 2016

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL LUMIERES

Yo **Daniel Stuart Montiel Urrego** en calidad de titular de la obra REESTRUCTURACIÓN COMERCIAL ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA CYMA S.A.S. elaborada en el año 2017 , autorizo al **Sistema de Bibliotecas de la Fundación Universidad América** para que incluya una copia, indexe y divulgue en el Repositorio Digital Institucional – Lumieres, la obra mencionada con el fin de facilitar los procesos de visibilidad e impacto de la misma, conforme a los derechos patrimoniales que me corresponde y que incluyen: la reproducción, comunicación pública, distribución al público, transformación, en conformidad con la normatividad vigente sobre derechos de autor y derechos conexos (Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, entre otras).

Al respecto como Autor manifiesto conocer que:

- La autorización es de carácter no exclusiva y limitada, esto implica que la licencia tiene una vigencia, que no es perpetua y que el autor puede publicar o difundir su obra en cualquier otro medio, así como llevar a cabo cualquier tipo de acción sobre el documento.
- La autorización tendrá una vigencia de cinco años a partir del momento de la inclusión de la obra en el repositorio, prorrogable indefinidamente por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales del autor y podrá darse por terminada una vez el autor lo manifieste por escrito a la institución, con la salvedad de que la obra es difundida globalmente y cosechada por diferentes buscadores y/o repositorios en Internet, lo que no garantiza que la obra pueda ser retirada de manera inmediata de otros sistemas de información en los que se haya indexado, diferentes al Repositorio Digital Institucional – Lumieres de la Fundación Universidad América.
- La autorización de publicación comprende el formato original de la obra y todos los demás que se requiera, para su publicación en el repositorio. Igualmente, la autorización permite a la institución el cambio de soporte de la obra con fines de preservación (impreso, electrónico, digital, Internet, intranet, o cualquier otro formato conocido o por conocer).
- La autorización es gratuita y se renuncia a recibir cualquier remuneración por los usos de la obra, de acuerdo con la licencia establecida en esta autorización.
- Al firmar esta autorización, se manifiesta que la obra es original y no existe en ella ninguna violación a los derechos de autor de terceros. En caso de que el trabajo haya sido financiado por terceros, el o los autores asumen la responsabilidad del cumplimiento de los acuerdos establecidos sobre los derechos patrimoniales de la obra.
- Frente a cualquier reclamación por terceros, el o los autores serán los responsables. En ningún caso la responsabilidad será asumida por la Fundación Universidad de América.
- Con la autorización, la Universidad puede difundir la obra en índices, buscadores y otros sistemas de información que favorezcan su visibilidad.

Conforme a las condiciones anteriormente expuestas, como autor establezco las siguientes condiciones de uso de mi obra de acuerdo con la **licencia Creative Commons** que se señala a continuación:

 Fundación Universidad de América	FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA	Código:
	PROCESO: GESTIÓN DE BIBLIOTECA	Versión 0
	Autorización para Publicación en el Repositorio Digital Institucional – Lumieres	Julio - 2016

	Atribución- no comercial- sin derivar: permite distribuir, sin fines comerciales, sin obras derivadas, con reconocimiento del autor.	<input type="checkbox"/>
	Atribución – no comercial: permite distribuir, crear obras derivadas, sin fines comerciales con reconocimiento del autor.	<input checked="" type="checkbox"/>
	Atribución – no comercial – compartir igual: permite distribuir, modificar, crear obras derivadas, sin fines económicos, siempre y cuando las obras derivadas estén licenciadas de la misma forma.	<input type="checkbox"/>

Licencias completas: http://co.creativecommons.org/?page_id=13

Siempre y cuando se haga alusión de alguna parte o nota del trabajo, se debe tener en cuenta la correspondiente citación bibliográfica para darle crédito al trabajo y a su autor.

De igual forma como autor autorizo la consulta de los medios físicos del presente trabajo de grado así:

AUTORIZO	SI	NO
La consulta física (sólo en las instalaciones de la Biblioteca) del CD-ROM y/o Impreso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer para efectos de preservación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Información Confidencial: este Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica o secreta o se ha pedido su confidencialidad por parte del tercero, sobre quien se desarrolló la investigación. En caso afirmativo expresamente indicaré, en carta adjunta, tal situación con el fin de que se respete la restricción de acceso.	SI	NO
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá D.C, a los 15 días del mes de febrero del año 2018.

EL AUTOR:

Autor 1

Nombres	Apellidos
Daniel Stuart	Montiel Urrego
Documento de identificación No	Firma
1032480571 de Bogotá D.C.	