

REESTRUCTURACIÓN COMERCIAL ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
ANDIPAPELES S.A.S.

ANDRÉS FELIPE HERNÁNDEZ PATARROYO

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

REESTRUCTURACIÓN COMERCIAL ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
ANDIPAPELES S.A.S.

ANDRÉS FELIPE HERNÁNDEZ PATARROYO

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

Orientador
FLORENTINO MORENO SALCEDO
Administrador de empresas

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

Nota de aceptación:

ADM. FLORENTINO MORENO SALCEDO

ADM. VICTOR JOSE RODRIGUEZ RESTREPO

CONT. GUSTAVO CAICEDO PEDRAZA

Bogotá D.C., agosto de 2018

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

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

Decano Facultad de Ingeniería

Ing. Julio Cesar Fuentes Arismendi

Director Programa 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

Este trabajo de grado y toda mi trayectoria en la universidad debo dedicársela a Dios y a mi familia ya que gracias a ellos tuve la motivación necesaria para poder culminar dicho trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Debo agradecer a Dios por haber ayudado en todo el camino que guie, además también agradezco a mis padres que me ayudaron en todo el proceso.

También debo agradecer a cada uno de los profesores que me ayudaron en alguna parte de la elaboración de este proyecto.

Al profesor Florentino Moreno Salcedo por ayudarme y darme su asesoría y experiencia en todo el proceso de la elaboración de este trabajo.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. DIAGNÓSTICO	22
1.1 PESTAL COLOMBIA	22
1.1.1 Factor político	22
1.1.1.1 Estructura del estado colombiano	22
1.1.1.2 Política fiscal	22
1.1.1.3 Posconflicto	24
1.1.1.4 políticas de ANDIGRAF	24
1.1.2 Factor económico	25
1.1.2.1 Producto interno bruto (PIB)	25
1.1.2.2 Tasa de desempleo	26
1.1.2.3 Índice de precios al consumidor (IPC)	27
1.1.3 Factor social	28
1.1.3.1 Demografía	28
1.1.3.2 Tasa de mortalidad y natalidad	29
1.1.3.3 Pobreza	30
1.1.3.4 Capacidad adquisitiva	30
1.1.4 Factor tecnológico	30
1.1.5 Factor ambiental	31
1.1.5.1 Reciclaje de residuos	31
1.1.5.2 Normatividad ambiental	32
1.1.6 Factor legal en Colombia	32
1.2 PESTAL BOGOTÁ	34
1.2.1 Factor político en Bogotá	34
1.2.1.1 Organigrama de mando de la ciudad de Bogotá	34
1.2.2.2 Presupuesto en Bogotá	34
1.2.2 Factor económico en Bogotá	35
1.2.3 Factores sociales	38
1.2.3.1 Tasa de empleo y desempleo	38
1.2.3.2 Demografía	39
1.2.4 Factor tecnológico en Bogotá	40
1.2.5 Factor ambiental en Bogotá	41
1.2.6 Factor legal en Bogotá	42
1.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	43
1.3.1 Poder de negociación con los proveedores	43
1.3.2 Poder de negociación de los clientes	43
1.3.3 Amenaza de entrada de los nuevos competidores	43
1.3.4 Amenaza por ingreso de productos sustitutos	44
1.3.5 Rivalidad entre empresas	44
1.4 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS	44
1.4.1 Construcción de la matriz	44

1.4.2 asignación del peso	45
1.4.3 evaluación de la matriz	45
1.5 ANÁLISIS DEL SECTOR	46
1.5.1 Características generales	46
1.5.2 Empresas de papel en el sector industrial	47
1.5.3 Importaciones en la industria gráfica	48
1.6 ANÁLISIS DEL SUBSECTOR	49
1.7 ANÁLISIS EMPRESA	51
1.7.1 Andipapeles S.A.S	51
1.7.2 Diagnóstico empresarial	53
1.7.2.1 Planeación estratégica	53
1.7.2.2 Gestión comercial	54
1.7.2.3 Gestión operativa	55
1.7.2.4 Gestión administrativa	56
1.7.2.5 Gestión humana	57
1.7.2.6 Gestión financiera	58
1.7.2.7 Gestión internacional	59
1.7.2.8 Gestión de calidad	59
1.7.2.9 Gestión logística	60
1.7.2.10 Empresa familiar	61
1.7.2.11 Resultados autodiagnóstico	62
1.9 DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO	63
1.10 ANÁLISIS DOFA	64
2. ESTUDIO DE MERCADOS	67
2.1 CARACTERIZACION DEL SECTOR	67
2.2 BARRERAS DE ENTRADA	68
2.2.1 Barrera política	68
2.2.2 Barrera económica	68
2.2.3 Barrera social	69
2.2.4 Barrera tecnológica	69
2.2.5 Barrera ambiental	70
2.2.6 Barrera legal	70
2.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	70
2.3.1 Segmentación geográfica	70
2.3.2 segmentación demográfica	72
2.3.3 Segmentación conductual.	73
2.3.4 Resumen segmentación	73
2.4 INVESTIGACION DEL MERCADO	74
2.4.1 Muestra	74
2.4.2 Encuesta	74
2.4.3 Análisis de la encuesta	74
2.4.4 Análisis general de la encuesta	81
2.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	82
2.6 ANÁLISIS DE LA OFERTA	85
2.7 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	86

2.8	MARKETING MIX	89
2.8.1.2	Slogan	90
2.8.1.3	Producto	90
2.8.1.4	Precio	92
2.8.1.5	Plaza	93
2.8.1.6	Promoción	93
2.8.2	Marketing mix propuesto	95
2.8.2.1	Slogan	95
2.8.2.2	Producto	95
2.8.2.3	Precio	95
2.8.2.4	Plaza	95
2.8.2.5	Promoción	96
2.9	PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX	97
2.10	RESUMEN DE LOS COSTOS Y GASTOS DEL ESTUDIO DE MERCADO	97
3.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	98
3.1	PLANEACION ESTRATEGICA	98
3.1.1	Misión	98
3.1.2	Visión	98
3.1.3	Principios	99
3.1.4	Políticas	99
3.1.4.1	política de calidad	99
3.1.4.2	Políticas de clientes	99
3.1.4.3	Políticas administrativas	99
3.1.5	Plan estratégico	100
3.1.6	Indicadores de gestión	101
3.1.7	Cultura organizacional	102
3.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	103
3.2.1	Organigrama actual de Andipapeles S.A.S.	104
3.2.2	Organigrama propuesto de Andipapeles S.A.S.	105
3.2.3	Manual de funciones	105
3.3	PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS	107
3.3.1	Reclutamiento	107
3.3.2	Selección	107
3.3.3	Plan de capacitación y desarrollo	108
3.4	ESTUDIO DE SALARIOS	109
3.5	NÓMINA	114
3.6	AUTODIAGNÓSTICO CON CAMBIOS PROPUESTOS	118
3.6.1	Planeación estratégica	118
3.6.2	Gestión comercial	119
3.6.3	Gestión operativa	120
3.6.4	Gestión administrativa	121
3.6.5	Gestión humana	122
3.6.6	Gestión financiera	123
3.6.7	Gestión de calidad	124
3.6.8	Gestión logística	125

3.6.9 Empresa familiar	126
3.6.10 Resultados autodiagnóstico propuesto	127
3.7 COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	128
4. ESTUDIO FINANCIERO	129
4.1 COSTO DE VENTAS	130
4.2 INVERSIÓN	132
4.2.1 financiación de inversión	132
4.2.2 Depreciación	132
4.3 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	134
4.4 GASTOS DE VENTAS	135
4.5 ESTADOS DE RESULTADOS	136
4.6 FLUJO DE CAJA	138
4.7 TASA INTERNA DE OPORTUNIDAD (TIO).	140
4.8 VALOR PRESENTE NETO (VPN)	140
4.9 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	141
4.10 RELACION BENEFICIO COSTO (B/C)	141
5. CONCLUSIONES	143
6. RECOMENDACIONES	144
BIBLIOGRAFIA	145
ANEXOS	149

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Variación porcentual – series desestacionalizadas 2018	25
Tabla 2. Tasa de desempleo en Colombia primer trimestre de 2018	26
Tabla 3. Índice de precios al consumidor año 2017 hasta marzo del 2018	27
Tabla 4. Población en Colombia 2013-2016	29
Tabla 5. Producto interno bruto 2014-2017 por trimestres	36
Tabla 6. Producto interno bruto por grandes ramas de actividad en Bogotá	37
Tabla 7. Nivel de empleo y desempleo de abril-junio 2018 en Bogotá	38
Tabla 8. Proyección de la población en Bogotá del 2018 al 2020	40
Tabla 9. Variación anual de la producción 2018	47
Tabla 10. Importaciones primer trimestre 2018	48
Tabla 11. 10 empresas más grandes de artes gráficas y variación 2017-2018	49
Tabla 12. Crecimiento de las actividades de impresión 2017 y parte de 2018	50
Tabla 13. Planeación estratégica de la empresa Andipapeles S.A.S.	53
Tabla 14. Gestión comercial de la empresa Andipapeles S.A.S.	54
Tabla 15. Gestión operativa de la empresa Andipapeles S.A.S.	55
Tabla 16. Gestión administrativa de la empresa Andipapeles S.A.S.	56
Tabla 17. Gestión humana de la empresa Andipapeles S.A.S.	57
Tabla 18. Gestión financiera de la empresa Andipapeles S.A.S.	58
Tabla 19. Gestión de la calidad de la empresa Andipapeles S.A.S.	59
Tabla 20. Gestión logística de la empresa Andipapeles S.A.S.	60
Tabla 21. Empresa familiar Andipapeles S.A.S.	61
Tabla 22. Resultados autodiagnóstico de la empresa Andipapeles	62
Tabla 23. Frecuencia de pedidos a la empresa Andipapeles S.A.S.	75
Tabla 24. Volumen de compra a la empresa Andipapeles S.A.S.	76
Tabla 25. Agrado de portafolio de productos de la empresa Andipapeles S.A.S.	77
Tabla 26. Grado de satisfacción de la entrega de pedidos por parte de Andipapeles	78
Tabla 27. Factores de relevancia a la hora de comprar papel	79
Tabla 28. Asequibilidad de precios por parte de Andipapeles S.A.S.	80
Tabla 29. Factores en los que puede mejorar Andipapeles S.A.S.	81
Tabla 30. Ventas de Andipapeles S.A.S. desde el 2014 hasta el 2017	82
Tabla 31. Aplicación de mínimos cuadrados para la obtención de las variables de todos los papeles que vende Andipapeles S.A.S.	83
Tabla 32. Valores de las variables A y B de todos los tipos de papel que vende Andipapeles S.A.S.	84
Tabla 33. Resultados del pronóstico de demanda para todos los tipos de papel	84
Tabla 34. Pronóstico de oferta en las importaciones de Andipapeles S.A.S.	85
Tabla 35. Precios de venta Cooperativa de Bogotá contra los de Andipapeles S.A.S.	86
Tabla 36. Precios de venta Jurado torres S.A.S. contra los de Andipapeles S.A.S.	87
Tabla 37. Precios de venta Dispapeles contra los de Andipapeles S.A.S.	87

Tabla 38. Precios de venta de Papeles RR contra los de Andipapeles S.A.S.	88
Tabla 39. Matriz de perfil competitivo	88
Tabla 40. Matriz Boston de la empresa Andipapeles S.A.S.	91
Tabla 41. Presupuesto del Marketing mix	97
Tabla 42. Gasto operacional del estudio de mercados	97
Tabla 43. Factores salariales	109
Tabla 44. Calificación porcentual de los factores	110
Tabla 45. Calificación de factores	111
Tabla 46. Evaluación de cada uno de los puestos	112
Tabla 47. Resumen de la valuación por puntos	113
Tabla 48. Resumen de las regresiones	113
Tabla 49. Salarios actuales vs ajustados	114
Tabla 50. Proyección del IPC hasta el 2022	115
Tabla 51. Salarios mensuales proyectados	115
Tabla 52. Aportes por el empleado	116
Tabla 53. Aportes por el empleador	116
Tabla 54. Proyección de la nómina hasta el 2023	117
Tabla 55. Planeación estratégica	118
Tabla 56. Gestión comercial	119
Tabla 57. Gestión operativa	120
Tabla 58. Gestión administrativa	121
Tabla 59. Gestión humana de la empresa Andipapeles S.A.S.	122
Tabla 60. Gestión financiera	123
Tabla 61. Gestión de la calidad	124
Tabla 62. Gestión logística	125
Tabla 63. Empresa familiar	126
Tabla 64. Resultados autodiagnóstico con la propuesta	127
Tabla 65. Diferencia entre diagnóstico actual y propuesto	128
Tabla 66. Tabla de resumen de gastos administrativos	128
Tabla 67. Proyección de IPC	129
Tabla 68. Precios de venta con IPC	130
Tabla 69. Ingresos pronosticados con IPC	130
Tabla 70. Costo de ventas pronosticado	131
Tabla 71. Inversión en activos fijos en COP	132
Tabla 72. Intereses y abono de capital del préstamo para la inversión en COP	132
Tabla 73. Depreciación de activos actuales	133
Tabla 74. Depreciación de activos actuales y propuestos	133
Tabla 75. Gastos de administración sin propuesta	134
Tabla 76. Gastos de administración con propuesta	134
Tabla 77. Gastos de ventas sin propuesta en COP	135
Tabla 78. Gastos de ventas con propuesta en COP	135
Tabla 79. Estados de resultados actuales	136
Tabla 80. estado de resultados con propuesta	137
Tabla 81. Flujo de caja sin propuesta en COP	138
Tabla 82. Flujo de caja propuesto en COP	139
Tabla 83. Valores para calcular la TIO	140

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Acuerdos vigentes Colombia	23
Cuadro 2. Normatividad ambiental	32
Cuadro 3. Normatividad legal en Colombia	33
Cuadro 4. Normatividad ambiental	42
Cuadro 5. Normatividad legal en Bogotá	42
Cuadro 6. Matriz de evaluación de impacto	45
Cuadro 7. Listado de oportunidades a evaluar	45
Cuadro 8. Listado de amenazas a evaluar	46
Cuadro 9. Listado de debilidades-oportunidades-fortalezas y amenazas	65
Cuadro 10. Estrategias de la matriz DOFA	66
Cuadro 11. Clientes de la empresa Andipapeles S.A.S.	71
Cuadro 12. Clientes potenciales por localidad	72
Cuadro 13. Características de las empresas	73
Cuadro 14. Resumen de la segmentación	74
Cuadro 15. Portafolio actual de productos de Andipapeles S.A.S.	90
Cuadro 16. Plan estratégico de Andipapeles S.A.S	100
Cuadro 17. Indicadores de gestión	102
Cuadro 18. Modelo de cultura organizacional	103
Cuadro 19. Proceso de capacitación	108
Cuadro 20. Prestaciones 2018	114

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Tasa de desempleo en Colombia primer trimestre de 2018	26
Gráfica 2. Índice de precios al consumidor año 2017 hasta marzo del 2018	28
Gráfica 3. Población en Colombia 2013-2016	29
Gráfica 4. Producto interno bruto 2013-2016 por trimestres	36
Gráfica 5. Producto interno bruto por grandes ramas de actividad en Bogotá	37
Gráfica 6. Nivel de empleo y desempleo de abril-junio de 2017 en Bogotá	39
Gráfica 7. Proyección de la población en Bogotá del 2018 al 2020	40
Gráfica 8. Variación anual de la producción 2018	47
Gráfica 9. Importaciones primer trimestre 2018	48
Gráfica 10. Crecimiento de las actividades de impresión y parte de 2018	50
Gráfica 11. Resultados autodiagnóstico de la empresa Andipapeles	62
Gráfica 12. Frecuencia de pedidos a la empresa Andipapeles S.A.S.	75
Gráfica 13. Volumen de compra a la empresa Andipapeles S.A.S.	76
Gráfica 14. Agrado de portafolio de productos de la empresa Andipapeles S.A.S.	77
Gráfica 15. Grado de satisfacción de la entrega de pedidos por parte de Andipapeles	78
Gráfica 16. Factores de relevancia a la hora de comprar papel	79
Gráfica 17. Asequibilidad de precios por parte de Andipapeles S.A.S	80
Gráfica 18. Factores en los que puede mejorar Andipapeles S.A.S.	81
Gráfica 19. Pronosticó de ventas anuales del papel en toneladas	85
Gráfica 20. Pronóstico de oferta en las importaciones de Andipapeles S.A.S.	86
Gráfica 21. Matriz Boston de la empresa Andipapeles S.A.S.	92
Gráfica 22. Función polinómica para hallar curva salarial	113
Gráfica 23. Resultados autodiagnóstico con la propuesta	127

LISTA DE DIAGRAMAS

	pág.
Diagrama 1. Diagrama causa y efecto de Andipapeles S.A.S.	63
Diagrama 2. Canal de distribución al que pertenece Andipapeles S.A.S.	93
Diagrama 3. Proceso para el reclutamiento	107
Diagrama 4. Proceso para la selección del personal	107
Diagrama 5. Proceso para la capacitación del personal	108

LISTA DE IMÁGENES

	pág.
Imagen 1. Campaña de reciclaje	31
Imagen 2. Presupuesto de Bogotá para el 2018	35
Imagen 3. Mapa de la ciudad de Bogotá con sus respectivas localidades.	71
Imagen 4. Logotipo de la empresa Andipapeles	89
Imagen 5. Cuenta en Facebook de Andipapeles S.A.S.	94
Imagen 6. Cuenta en Instagram de Andipapeles S.A.S.	94
Imagen 7. Papel ecológico Earth pact	95
Imagen 8. Página web de Andipapeles S.A.S.	96
Imagen 9. Volante de productos a ofrecer	96

LISTA DE ECUACIONES

	pág.
Ecuación 1. Fórmula para hallar la variable A	83
Ecuación 2. Fórmula para hallar la variable B	83
Ecuación 3. Formula de una línea recta	84
Ecuación 4. Progresión aritmética	110
Ecuación 5. Depreciación en línea recta	132
Ecuación 6. Formulación para hallar la TIO	140
Ecuación 7. Fórmula para hallar el VPN	140
Ecuación 8. Fórmula para hallar la tasa interna de retorno	141
Ecuación 9. Fórmula beneficio costo	141

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato de encuesta diligenciada	149
Anexo B. Cotizaciones	152
Anexo C. Manual de funciones	155
Anexo D. Liquidación de nomina actual y proyectada	160
Anexo E. Honorarios contador	169
Anexo F. Liquidación del préstamo para la inversión	171

RESUMEN

Para este trabajo se realizó una reestructuración comercial administrativa de la empresa Andipapeles S.A.S., con la intención de mejorar cada uno de los procesos y ser más productivos.

Lo primero que se elaboró fue un diagnóstico el cual ayuda a determinar la situación en general del país, la cual puede tener una incidencia en la industria que se va a estudiar en este proyecto, a través de herramientas como el PESTAL. Se utilizó por último en este capítulo una matriz DOFA la cual puede determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que por consiguiente se elaboraron las respectivas estrategias.

En el estudio de mercados se realizó una segmentación la cual da un horizonte de mercado más amplio a la compañía, a través de herramientas de mercadeo y de la incursión de un nuevo producto al portafolio. Para el estudio administrativo se elaboró cada uno de los planteamientos propuestos teniendo en cuenta que la empresa no contaba con nada, tales objetivos fueron el plan estratégico, la estructura organizacional y la propuesta de la nómina.

Para el estudio financiero se determinó la viabilidad que hay en esta propuesta, a través de herramientas como el VPN que dio un valor positivo alrededor de 784.686.008\$, una TIO del 19%, TIR del 36% y una relación beneficio costo de 1,25

PALABRAS CLAVES: Convertidora, papel, papel ecológico, segmentación, marco estratégico

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la importancia de la representación gráfica es muy importante ya que vivimos en la era del consumo, es por este motivo que entra a jugar el concepto del papel puesto que, gracias a este producto, múltiples empresas encargadas en la impresión o litografía puedan impulsar multitud de marcas a través de dicha publicidad.

Los orígenes y la creación del papel se ven hallados en la extracción de la caña de azúcar si se quiere hablar de lo que concierne al producto colombiano, el producto nacional. Por medio de grandes hectáreas de caña, el cual cabe decir que aparte tiene otras mas funcionalidades, grandes empresas de molinos son encargadas en el proceso para la obtención del papel, el cual es distribuido en forma de bobinas, las cuales serán procesadas a gusto del cliente.

Cabe decir que no solo con este método y derivado se consigue el papel, hay otros métodos los cuales son utilizados para la obtención de este y que se realizan en el extranjero. Uno de ellos es a través de cultivos de árboles explícitamente cultivados para la obtención de este producto, quitando ese tabú de que el papel genera un gran impacto al medio ambiente.

Aquí entra el rol de la empresa Andipapeles S.A.S., que dentro de la cadena de abastecimiento es la que importa y comercializa el papel para impresión que normalmente abastece a empresas de las artes gráficas. A pesar de ser una empresa pequeña y con una trayectoria de 5 años, es una organización que ha ido creciendo bastante bien y que tiene buenas expectativas a futuro en este mercado

Los principales productos que ofrece hoy en día esta empresa son cartulinas, papeles periódicos y papeles esmaltados, los cuales según el requerimiento del cliente pueden tener una densidad y gramaje específico.

Actualmente la compañía no a superado expectativas en cuanto a utilidades, por lo que este proyecto puede de ser de gran ayuda a la hora de expandirse, teniendo en cuenta que puede generar ventajas competitivas como lo es con productos nuevos a añadir al portafolio, que serán detallados en este trabajo.

En el proyecto de reestructuración para Andipapeles S.A.S., permitirá mejorar las condiciones en las que se encuentra compitiendo en el mercado y este se vera influenciado por mejoras en su cliente interno y externo entre las cuales esta dar un horizonte a través de un marco estratégico conciso y una aproximación de la mejor demanda de su producto, esto a través de un diagnostico que pueda afectar su operación.

Por último, el objetivo general es reestructurar comercial y administrativa la empresa Andipapeles S.A.S., en el cual se procederá primero a realizar un diagnóstico de la situación actual luego un estudio de mercados y estudio administrativo, para finalmente realizar un estudio financiero que determine la viabilidad de este proyecto.

1. DIAGNÓSTICO

En el presente capítulo se evaluará cada una de las fuerzas del entorno externo e interno a través de herramientas como el PESTAL, que evalúa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicas, ambientales y legales, todo esto dependiendo a la región a la que se vaya a estudiar.

Posteriormente se realizará un análisis del sector y subsector de la compañía, y por último se realizará un autodiagnóstico, el cual permitirá identificar las fortalezas y debilidades a nivel interno de la organización.

1.1 PESTAL COLOMBIA

A través de esta herramienta se podrá analizar y evaluar los posibles factores externos que se puedan presentar tanto en oportunidades como amenazas en la respectiva industria a la que pertenece la compañía a investigar, por medio de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

1.1.1 Factor político. Por medio de este factor se investigará cuáles son los principios que puedan incidir directamente en el desarrollo de la empresa, tales principios pueden ser la estructura del estado colombiano, las políticas fiscales, el postconflicto y acuerdos comerciales entre países entre otros.

1.1.1.1 Estructura del estado colombiano. El estado colombiano está organizado en dos partes: las ramas del poder público y los organismos del Estado. Las ramas del poder público son: la rama ejecutiva, la rama legislativa y la rama judicial. La otra parte que compone la organización del Estado es el conjunto de Organismos, estos son: las instituciones que componen el grupo de los organismos de control como la Procuraduría General de la Nación, la Defensoría del pueblo y la Contraloría General de la República. Un segundo grupo es el de los organismos de la Organización electoral, los cuales son: el Consejo Nacional Electoral y la Registraduría Nacional del Estado Civil. El tercer grupo de los Organismos del Estado son el Banco de la República y la Comisión Nacional del Servicio Civil. La Comisión Nacional de Televisión entró en liquidación el 10 de abril de 2012, pero entidades como la Autoridad Nacional de Televisión, la Comisión de Regulación de Comunicaciones, la Superintendencia de Industria y Comercio y la Agencia Nacional del Espectro, son las entidades competentes en las labores que esta Comisión solía llevar a cabo.¹

1.1.1.2 Política fiscal. Actualmente la situación fiscal de Colombia puede evidenciarse a través de factores como lo son el desacelerado incremento en el precio del petróleo y del déficit fiscal de aproximadamente 30 billones de pesos para este año. Para la situación del petróleo lo más probable es que el gobierno tome la decisión de ajustar

¹ BANCO DE LA REPUBLICA. Organización del estado colombiano. [En línea]. Disponible en: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/organizacion_del_estado_colombiano#Documentos_relacionados_en_la_Biblioteca_Virtual. Consultado el: 24/07/2018

ese déficit, ya que el petróleo es el producto de mayor exportación y que mayor número de divisas extranjeras genera en Colombia, de tal forma que por esta medida se aumenten las tasas de interés o se haga un recorte en el gasto público. En cuanto al asunto del déficit fiscal, las medidas que tomara el gobierno se están viendo evidenciadas a través de la última reforma tributaria, la cual indiscretamente se le ha subido un 3% de impuesto al IVA a cada uno de los productos que los colombianos consumen.

Cuadro 1. Acuerdos vigentes Colombia

ACUERDO	ENTRADA EN VIGOR Y DESCRIPCION
Japón	Acuerdo entre la República de Colombia y el Reino de España para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones”, hecho y firmado en Bogotá, D. C., el 31 de marzo de 2005.
Chile	Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y la República de Chile – Protocolo adicional al Acuerdo de Complementación Económica para el Establecimiento de un Espacio Económico Ampliado entre Colombia y Chile (ACE24) del 6 de diciembre de 1993”, suscrito en Santiago, Chile, el 27 de noviembre de 2006. Capítulo 9 - Inversión
Triángulo Norte	Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y las Repúblicas de el Salvador, Guatemala y Honduras Capítulo 12 - Inversión
Canadá	Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA) Capítulo 5 Inversión
Estados Unidos	Acuerdo de promoción comercial entre las Repúblicas de Colombia y los Estados Unidos de América, sus “cartas Adjuntas y sus “Entendimientos” suscritos en Washington

Cuadro 1. (Continuación)

Reino Unido	Acuerdo Bilateral para la Promoción y Protección de Inversiones
España	Acuerdo entre la República de Colombia y el Reino de España para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones”, hecho y firmado en Bogotá, D. C., el 31 de marzo de 2005.
Suiza	Convenio entre la República de Colombia la Confederación suiza sobre la promoción protección recíproca de inversiones
Perú	Acuerdo entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República de Colombia sobre promoción y protección recíproca de inversiones

Fuente: MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE COLOMBIA. Tratados. [En línea]. Disponible en: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=6420>. Consultado: (23/07/2018)

1.1.1.3 Posconflicto. A lo que hace referencia a la era del postconflicto en Colombia por parte de la guerrilla de las FARC, hay que tenerse en cuenta distintos factores que puedan repercutir en la legislación y conformación de grupos políticos e influyentes por parte de esta guerrilla desmovilizada. Entre esos factores se puede decir que ahora las FARC tendrán un ascenso político y dado el caso en un futuro muy cercano, puedan tener criterio y voto de cada una de las leyes y decretos creados, de tal forma que pueda tener algún tipo de impacto en cada una de las industrias colombianas.

1.1.1.4 políticas de ANDIGRAF. Este es el gremio que consolida a todas las empresas colombianas que ejercen en la industria gráfica, es por eso que a continuación se expondrán una serie de políticas de las cuales dicta dicho gremio.

- Identificación de las necesidades tanto de los clientes externos e internos de la industria para poder generar una reflexión en la cual logre un fortalecimiento conciso para el gremio en general
- Ofrecer oportunidades de relacionamiento entre afiliados con proveedores, instituciones de gobierno e instituciones académicas.

- ANDIGRAF realiza investigaciones de interés para el sector, analizando las coyunturas y produciendo información oportuna que además de comunicar permita tomar la mejor decisión para cada uno de los que hace parte de dicho gremio.²

1.1.2 Factor económico. En este apartado se analizará los respectivos factores que puedan ser influyentes en general en las industrias colombianas, tales tan importantes como el Producto interno bruto (PIB), tasa de desempleo, índice de precios al consumidor.

1.1.2.1 Producto interno bruto (PIB). Desde el punto de vista de la demanda, los componentes del PIB presentaron las siguientes variaciones en el primer trimestre de 2018 respecto al mismo periodo de 2017: aumentó el gasto de consumo final en 3,2% y la formación bruta de capital disminuyó en un -3,9%; por su parte, se redujeron las exportaciones en 0,5% y las importaciones disminuyeron en 1,7%.³

Según el análisis presentado anteriormente por el DANE, se puede decir que en Colombia hay un mayor crecimiento de las exportaciones que importaciones en este periodo del año, sin embargo hay que recalcar que en los últimos años el crecimiento económico del país, las importaciones cada vez crecen más respecto a las exportaciones en un periodo de 12 meses, lo que pueda a dar entender que cada vez la balanza comercial está en un déficit, porque lo más conveniente sería que entre la diferencia entre estos factores, las exportaciones fuesen las de mayores ingresos. A continuación en la Tabla 1., se presentará una tabla con los respectivos valores:

Tabla 1. Variación porcentual – series desestacionalizadas primer trimestre 2018

Variación porcentual %	Anual	Trimestral
Importaciones	-1,7	1,5
Gasto de consumo final	3,2	1,4
Formación bruta de capital	-3,9	-4,8
Exportaciones	-0,5	3,1
PIB	2,2	0,7

Fuente: DANE. Oferta y demanda. [En línea]. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrim18_produccion_y_gasto.pdf. Consultado: (28/05/2018).

² ANDIGRAF. Políticas. [En línea]. Disponible en: <http://www.andigraf.com>. Consultado el: 03/08/2018

³ DANE. Oferta y demanda. [En línea]. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrim18_produccion_y_gasto.pdf. Consultado: (28/05/2018).

1.1.2.2 Tasa de desempleo. La tasa de desempleo registró su máximo nivel en 10 meses quedando en 11,8%; es decir, que aumentó en 0,03% frente a la de enero de 2017 cuando se ubicó en 11,7%

El Dane informó este miércoles que la tasa de desempleo en Colombia, en enero de 2018, fue de 11,8%, mientras que la tasa global de participación se ubicó en 63,2% y la de ocupación fue de 55,8%.

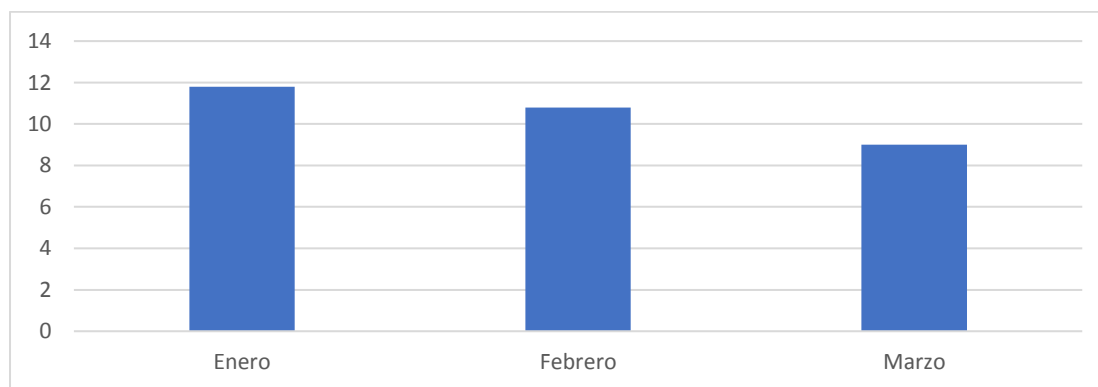
Sin embargo, las ciudades con las tasas de desempleo más altas en Colombia en el trimestre móvil fueron Cúcuta que arrojó una tasa de 16,5%; Quibdó con 15,1% y Armenia con 14,6%. ⁴

Tabla 2. Tasa de desempleo en Colombia primer trimestre de 2018

Mes	Número de personas (miles)	% de la población en edad para trabajar	Número de personas	tasa general activa	%
Enero	38.693	80,4	24.470	63,2	11,8
Febrero	38.668	80,2	24.485	63,3	11
Marzo	38.710	80,2	24.361	62,9	9

Fuente: BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. [En línea]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>. Consultado: (19/04/2018)

Gráfica 1. Tasa de desempleo en Colombia primer trimestre de 2018



Fuente: BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. [En línea]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>. Consultado: (19/04/2018)

⁴ DINERO. Tasa de desempleo. [En línea]. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/tasa-de-desempleo-en-mayo-de-2017-en-colombia/247111>. Consultado: (19/04/2018).

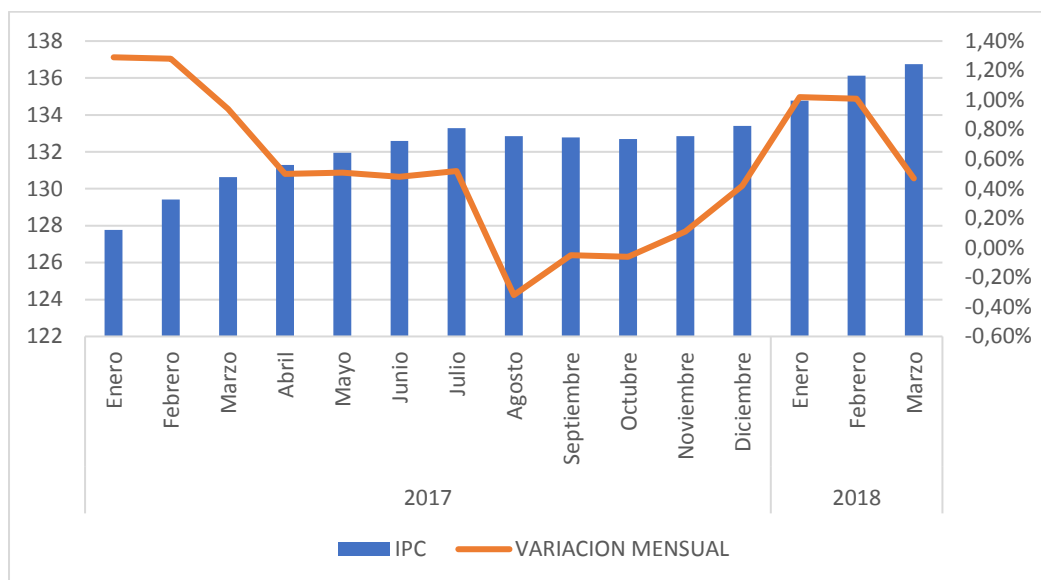
1.1.2.3 Índice de precios al consumidor (IPC). A continuación, se mostrará el IPC y la variación mensual porcentual en Colombia a partir del inicio del año 2017 hasta lo que lleva el año 2018.

Tabla 3. Índice de precios al consumidor año 2017 hasta marzo del 2018

AÑO	MES	IPC	VARIACION MENSUAL
2017	Enero	127,777543	1,29%
	Febrero	129,412608	1,28%
	Marzo	130,63385	0,94%
	Abril	131,281922	0,50%
	Mayo	131,951185	0,51%
	Junio	132,584115	0,48%
	Julio	133,273524	0,52%
	Agosto	132,847162	-0,32%
	Septiembre	132,776979	-0,05%
	Octubre	132,697444	-0,06%
	Noviembre	132,84598	0,11%
	Diciembre	133,399773	0,42%
2018	Enero	134,765938	1,02%
	Febrero	136,121332	1,01%
	Marzo	136,755426	0,47%

Fuente: BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. [En línea]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>. Consultado: (19/04/2018).

Gráfica 2. Índice de precios al consumidor año 2017 hasta marzo del 2018



Fuente: BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. [En línea]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/ipc>. Consultado: (19/04/2018).

Según lo que se puede analizar de la Tabla 3., y la Gráfica 2., es que al inicio del año 2016 hasta junio del mismo hubo un incremento gradual en el IPC, y a partir de julio hasta diciembre de tal año se puede ver que se mantuvo y fue relativamente constante dicho indicador. Para lo que concierne al año 2017 se puede evaluar que cada vez se incrementa de una forma elevada y progresiva el IPC respecto al año inmediatamente anterior, lo que puede dar entender que la inflación en el país está aumentando desmesuradamente por lo que afecta en una gran medida a los bolsillos de la población colombiana.

1.1.3 Factor social. En este análisis se tendrá en cuenta factores tan relevantes como lo son la demografía, tasa de mortalidad y nivel de pobreza a nivel general en Colombia.

1.1.3.1 Demografía. Hoy en día la población de Colombia está simbolizada por alrededor de 49.292.000 personas a fecha del año 2017, de las cuales 23.945.019 con un 49.2% está representado por la población masculina actual, en cambio la población femenina personifica un 50.78% con 24.708.400 mujeres. Por otra parte, se puede evidenciar que la población crece constantemente y esto se puede apoyar con los nacimientos que se llevan a lo largo del año, con un total de 428.993. A continuación, se presentará en la Tabla 4., y la Gráfica 3., evidencia el crecimiento que ha tenido la población en Colombia desde el año 2013 hasta el 2016.⁵

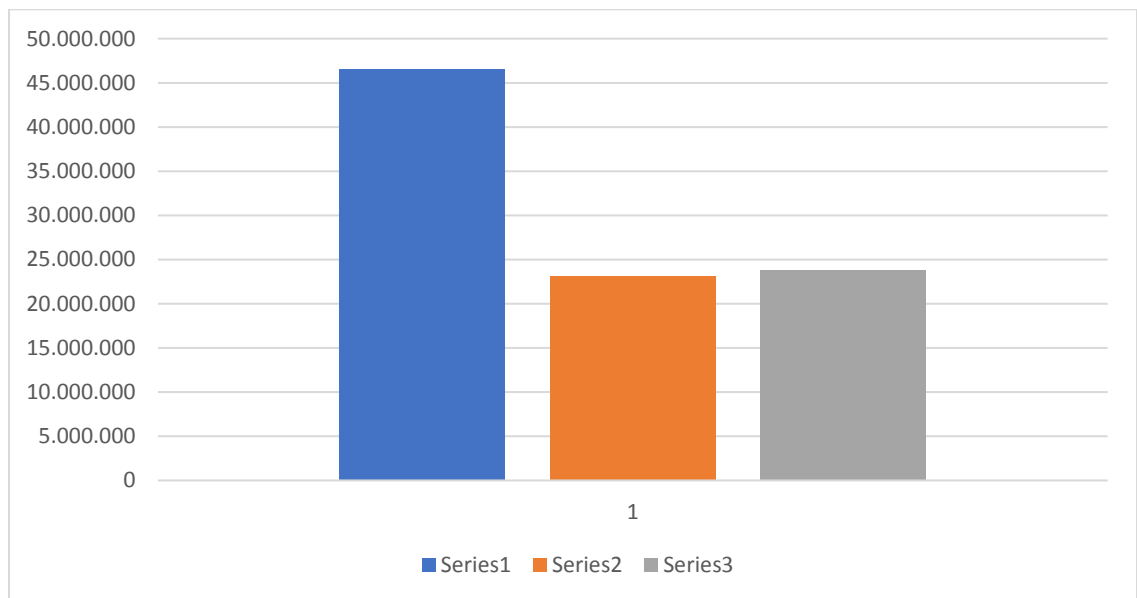
⁵ : DATOS MACRO. Demografía. [En línea]. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/colombia>. Consultado: (19/04/2018).

Tabla 4. Población en Colombia 2013-2016

FECHA	POBLACIÓN	HOMBRES	MUJERES	DENSIDAD
2016	48.748.000	23.945.019	24.708.400	43
2015	48.203.000	23.743.535	24.485.169	42
2014	47.662.000	23.535.505	24.255.888	42
2013	47.121.000	23.321.551	24.020.812	41

Fuente: DATOS MACRO. Población. [En línea]. Disponible en <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/colombia>. Consultado: (19/04/2018).

Gráfica 3. Población en Colombia 2013-2016



Fuente: DATOS MACRO. Población. [En línea]. Disponible en <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/colombia>. Consultado: (19/04/2018).

1.1.3.2 Tasa de mortalidad y natalidad. En 2015 se reportaron 219.472 defunciones no fetales en el país. La distribución por sexo mostró que el 55,3% correspondió a hombres y el 44,7% a mujeres. Para el año 2016 con unas cifras preliminares hubo un total de 213.949 defunciones de las cuales un 55% de la proporción pertenecía a los hombres y el otro 45% correspondía para las mujeres.⁶

⁶ DANE. Tasa de mortalidad y natalidad. [En línea]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/pre_estadisticasvitalas_2015def.pdf. Consultado (28/05/2018)

1.1.3.3 Pobreza. En 2017 el porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional fue de 17,0% para el total nacional y se redujo 0,8 puntos porcentuales con respecto a 2016 cuando fue 17,8%. Por otra parte, el 26,9% de los colombianos estaba en condición de pobreza monetaria, lo cual representa una variación de 1,1 puntos porcentuales, frente a 2016 cuando fue 28%. Por último, se va a tener en cuenta el coeficiente de Gini en el cual La distribución del ingreso logra un año más de mejora. Entre 2016 y 2017 el coeficiente de Gini pasó de 0,522 en 2015 a 0,517 en 2016 en el total nacional, completando 3 años con reducciones consecutivas. El Gini de cabeceras municipales fue 0,498 en 2015 en 0,495 en 2016, mientras que en los centros poblados y zonas rurales dispersas pasó 0,454 en 2015 a 0,458 en 2016.⁷

1.1.3.4 Capacidad adquisitiva. Con todo lo mencionado anteriormente se puede decir que la situación de la población colombiana en estos momentos es de plena austeridad y ahorro, ya que los ingresos generales en promedio no dan abasto para sustentar un gasto extracurricular dentro del presupuesto normal. De tal manera que se evidencia un bajo crecimiento en el comercio de las muchas industrias a las que posee el país, por que las personas cada vez tienen menos capacidad o poder de adquirir un servicio o producto por múltiples factores como lo son la inflación y las reformas tributarias en la cual se ve reflejado el aumento de impuestos que cada vez son más grandes.

1.1.4 Factor tecnológico. En este apartado se va a hacer un análisis de la contribución que han tenido las TIC (tecnologías de industria y comunicación) en cada una de las grandes industrias que hacen parte del territorio colombiano.

En cuanto a emprendimiento TIC hay una iniciativa por parte de este ministerio en la que ayuda a incentivar los procesos de una compañía MiPymes.

Entonces se escogerá una serie de empresas de siete regiones del país se beneficiarán con un programa intensivo que busca brindarles las herramientas necesarias para que cuenten con un área responsable de la gestión de Investigación, Desarrollo e Innovación en su estructura organizacional, orientada al sector de tecnologías de información, y que les permita la especialización de su oferta

Las empresas están instaladas en Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Ibagué, Popayán, Armenia y Villavicencio, y con ellas se iniciará un proceso para que cuenten con sistemas de gestión de I+D+i que les permita tener portafolios más especializados.

Se prevé que este proceso intensivo sea de aproximadamente dos meses, tiempo durante el cual las empresas trabajarán en la creación de sus áreas de I+D+i, para que

⁷ DANE. Pobreza y condiciones de vida. [En línea]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2017>. Consultado: (23/07/2018).

posteriormente comiencen a desarrollar productos mínimos viables para medir el impacto de la formación brindada en este proyecto.⁸

1.1.5 Factor ambiental. Para este análisis hay que tener en cuenta las distintas regulaciones existentes para la protección del medio ambiente, por los efectos de trabajo de las empresas en Colombia, de tal forma que cada uno de los recursos o materias primas utilizados saquen su mejor provecho y ocasionen pocos daños al ambiente.

1.1.5.1 Reciclaje de residuos. Actualmente en el país la tasa de reciclaje de residuos como papel, cartón, vidrio, metales y plásticos es del 17%, a 2018 la meta será alcanzar una meta de reciclaje del 20% como resultado de la puesta en marcha de instrumentos normativos en la reglamentación del servicio público de aseo y los marcos tarifarios, procesos que adelanta el Gobierno Nacional.⁹ A continuación se evidenciará el plan que quiere poner en marcha el gobierno para aumentar la tasa de reciclaje.

Imagen 1. Campaña de reciclaje



Fuente: MINISTERIO DE AMBIENTE. Campañas de reciclaje. [En línea]. Disponible en: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/2291-a-2018-Colombia-tendra-una-tasa-de-reciclaje-del-20>. Consultado: (24/07/2017).

Por otro lado, puede resultar bastante interesante y atractivo el reciclaje, ya que puede ser una opción de negocios nueva. Precisamente en este caso la compañía a la que se estudia vende productos netamente relacionados con el papel, del cual se puede sacar un gran provecho en cuanto a sus desperdicios y luego posteriormente al haber utilizado dicho papel, se podrá someter a un proceso de reciclaje del cual saldrá un

⁸ MINTIC. Plan de desarrollo. [En línea]. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-77636.html>. Consultado: (24/07/2018)

⁹ MINISTERIO DE AMBIENTE. Tasa de reciclaje. [En línea]. Disponible en: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/2291-a-2018-colombia-tendra-una-tasa-de-reciclaje-del-20>. Consultado: (24/07/2017).

producto con características similares y que lo más beneficioso es que deja menos impacto y daño al medio ambiente.

Otro factor relevante que se puede hablar actualmente es que, como medio más ofensivo para proteger el medio ambiente, se ha implementado la compra de las bolsas plásticas por parte de los clientes que visitan las grandes cadenas de almacenes, esto a un precio de 20\$ y el principal fin es que los consumidores dejen de utilizar dichas bolsas plásticas y lleven consigo cuando vayan a hacer sus compras bolsas reciclables.

1.1.5.2 Normatividad ambiental. En el Cuadro 2., se pondrán en evidencia cada una de las leyes y normas a las que se debe acoger una empresa en Colombia para cuidar el medio ambiente y utilizar de manera adecuada los recursos y materias primas.

Cuadro 2. Normatividad ambiental

NORMA	DESCRIPCIÓN
Ley 1466 de 2011	Comparendo ambiental a los infractores de las normas de aseo, limpieza y recolección de escombros.
Decreto 2331 de 2007	Uso racional y eficiente de la energía eléctrica.
Decreto 976 de 2006	Reglamento de protección y control de la calidad del medio ambiente.
Decreto 2811 de 1974.	Código nacional de recursos naturales renovables y de protección al medio ambiente.
Decreto 2 de 1982.	Emisiones atmosféricas.
Decreto 1594 de 1984	Usos del agua y residuos líquidos

Fuente: ALCALDIA DE BOGOTA. Normas ambientales. [En línea]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=184521617>. Consultado: (24/072017)

1.1.6 Factor legal en Colombia. A continuación, se evidenciarán una serie de leyes y decretos que son necesarios para un buen funcionamiento del orden legal de las empresas en Colombia.

Cuadro 3. Normatividad legal en Colombia

NORMATIVIDAD	DESCRIPCION
Ley 905 de 2004	Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones (alcaldía de Bogotá, 2017)
Ley 863 de 2003	Por lo cual se establecen normas tributarias, aduaneras, fiscales y de control para estimular el crecimiento económico y saneamiento de las finanzas públicas. (Alcaldía de Bogotá, 2017)
Ley 1739 de 2014	Crea un impuesto extraordinario, denominado el impuesto a la riqueza para los años 2015-2018, además de la modificación de la base gravable para el impuesto sobre la renta para la equidad cree, y la creación de la sobretasa al mismo impuesto de acuerdo a los límites de la base gravamen, por último, el gravamen a los movimientos financieros el cual será del 4x1000 y tendrá una disminución la cual determinara la abolición de este para el año 2022. (Congreso de Colombia, 017)
Ley 1429 de 2010	Ley de formalización y generación de Empleo. (Senado, 2017)
Ley 232 de 1995	Por la cual se dictan normas sobre el funcionamiento de establecimientos Comerciales.
Decreto 2706 de 2012	Por lo cual se reglamenta la ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.

1.2 PESTAL BOGOTÁ

En este estudio específicamente en la ciudad de Bogotá, la cual es la ciudad en donde la empresa a analizar ejecuta cada una de sus actividades, se tendrá en cuenta cada uno de los factores externos que puedan tanto ser una amenaza o una oportunidad para dicha compañía, los cuales se podrán evaluar a través de los distintos factores que compone el estudio PESTAL.

1.2.1 Factor político en Bogotá. Para el análisis político se debe tener en cuenta en este caso el organigrama de mando que está compuesto por aquellas personas que ejercen el control sobre la ciudad, y también hay que tener en cuenta factores como lo son las reformas tributarias que se han aplicado y tratados de libre comercio, los cuales ya fueran estudiados anteriormente en general a Colombia.

1.2.1.1 Organigrama de mando de la ciudad de Bogotá. Como se puede evidenciar en el siguiente organigrama de la ciudad de Bogotá, se puede ver que este es de tipo vertical ascendente en donde el mando superior es el que más poder e influencia tiene sobre los demás y así sucesivamente con los demás rangos. En el primer ente de mando se encuentra el despacho de secretaria distrital de gobierno, luego por subordinación le siguen las alcaldías locales, consejo de justicia, dirección jurídica y oficinas de control interno entre otras. Por último, se encuentra el nivel de mando de las secretarías, las cuales respectivamente son la subsecretaria de gestión local, subsecretaria para la gobernabilidad y garantía de derechos y la subsecretaria de gestión institucional.¹⁰

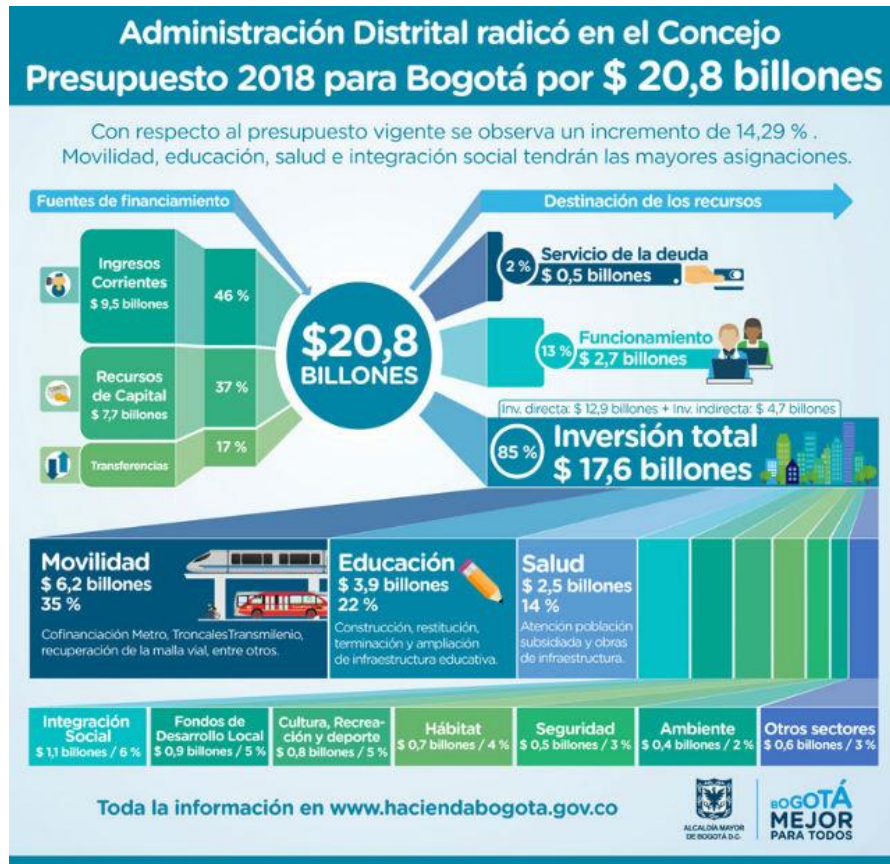
1.2.2.2 Presupuesto en Bogotá. El presupuesto que se tiene destinado para la ciudad de Bogotá esta representado por un total de 20,8 billones, los cuales están representados por inversión directa de 12,9 billones y para indirecta 4,7 billones.

Los sectores que tendrán mayores inversiones en 2018, dada la magnitud de los proyectos contemplados en el Plan Distrital de Desarrollo de la nueva Bogotá, son principalmente los de carácter social como educación, salud e integración social, seguidos por movilidad. A continuación, se manifestará la representación de dicho presupuesto.¹¹

¹⁰ GOBIERNO DE BOGOTA. Organigrama de mando. [En línea]. Disponible en: <http://www.gobiernobogota.gov.co/transparencia/organizacion/organigrama-sdg>. Consultado: (23/07/2018)

¹¹ ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA. Presupuesto de Bogotá 2018. [En línea]. Disponible en: <http://www.bogota.gov.co/temas-de-ciudad/hacienda/presupuesto-de-bogota-para-2018> Consultado: (27/07/2018)

Imagen 2. Presupuesto de Bogotá para el 2018



Fuente: AICALDÍA DE BOGOTA. Presupuesto. [En línea].
 Disponible en: <http://www.bogota.gov.co/temas-de-ciudad/hacienda/presupuesto-de-bogota-para-2018>

1.2.2 Factor económico en Bogotá. A continuación, se presentarán los aspectos más importantes en cuanto a la economía que pueda influir en las industrias de la capital colombiana.

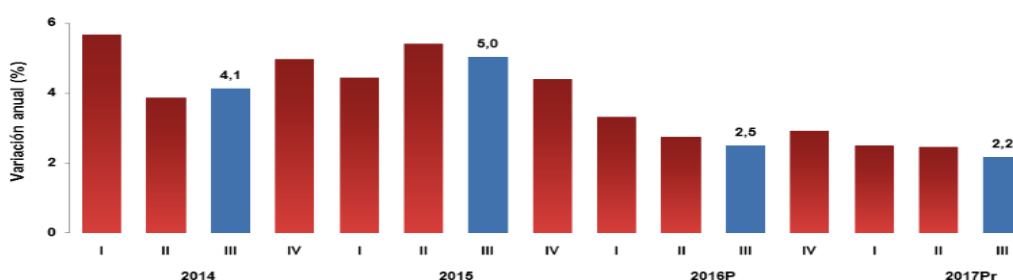
En primera medida está el producto interno bruto (PIB), en el cual se presentará las últimas estadísticas presentadas por el DANE en cuanto a este importante índice económico en la respectiva Tabla 5., y la Gráfica 4.

Tabla 5. Producto interno bruto 2014-2017 por trimestres

PERIODO	MILES DE MILLONES	VARIACION ANUAL	VARIACION TRIMESTRAL	VARIACION AÑO CORRIDO
2014-I	32.927	5,7	2,0	
II	33.025	3,9	0,3	
III	33.486	4,1	1,4	4,5
IV	33.895	5,0	1,2	
2015-I	34.388	4,4	1,5	
LI	34.807	5,4	1,2	
LII	35.167	5,0	1,0	5,0
IV	35.388	4,4	0,6	
2016-I	35.534	3,3	0,4	
II	35.761	2,7	0,7	
III	35.048	2,5	0,8	2,8
IV	36.417	2,9	1,0	
2017-I	36.424	2,5	0,0	
II	36.527	2,1	0,3	
III	36.847	2,2	0,9	2,3

Fuente: DANE. Producto interno bruto. [En línea]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogotá/Bol_PIB_Bta_III_trim_17.pdf. consultado: (28/05/2018)

Gráfica 4. Producto interno bruto 2014-2017 por trimestres



Fuente: DANE. Producto interno bruto. [En línea]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogotá/Bol_PIB_Bta_III_trim_17.pdf. consultado: (28/05/2018)

En el tercer trimestre de 2017, el crecimiento de 2,2% del PIB de Bogotá D.C., se debió al comportamiento presentado en las siguientes actividades: Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas con 4,5% y Actividades de servicios sociales, comunales y personales con 2,9%.

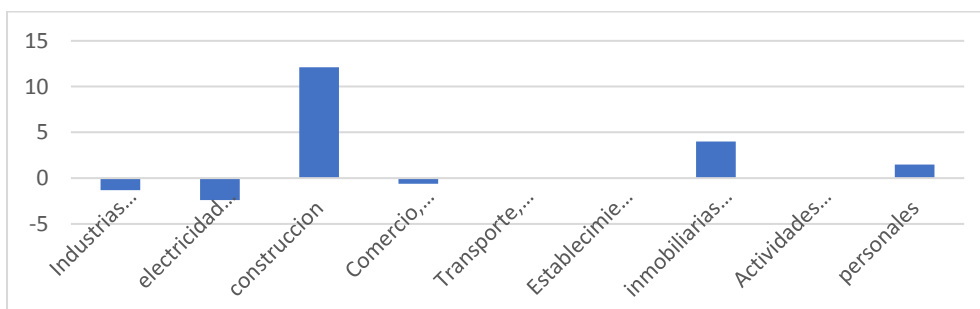
Por su parte, las ramas de actividad de construcción; industrias manufactureras y transporte, almacenamiento y comunicaciones registraron variaciones negativas de 4,3% , 3,2% y 0,3% respectivamente .¹²

Tabla 6. Producto interno bruto por grandes ramas de actividad en Bogotá

Grandes ramas de actividad económica	Variación anual	Variación trimestral	Variación año corrido
Industrias manufactureras	-3,2	1,0	-4,4
Electricidad gas y agua	0,7	-1,1	-0,1
Construcción	-4,3	2,9	5,9
Comercio, reparación, hoteles y restaurantes	1,4	0,0	1,1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-0,3	0,0	-0,3
Establecimientos financieros, seguros, inmobiliarias y servicios a las empresas	4,5	1,8	
Actividades de servicios comunales, sociales y personales	2,9	0,7	2,8
PIB total	2,2	0,9	2,3

Fuente: DANE. Producto grandes ramas. [En línea]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_III_trim_17.pdf. Consultado: (23/07/2018).

Gráfica 5. Producto interno bruto por grandes ramas de actividad en Bogotá



Fuente: DANE. Producto grandes ramas. [En línea]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_III_trim_17.pdf. Consultado: (23/07/2018).

¹² DANE. Boletines. [En línea]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_III_trim_17.pdf. Consultado: (28/05/2018).

En lo que respecta al año corrido, la variación de 2,2% del PIB de Bogotá D.C., se debió al comportamiento de Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas con 4,5%; Actividades de servicios sociales, comunales y personales con 2,9%; Comercio, reparación, restaurantes y hoteles con 1,4% y Transporte, almacenamiento y comunicaciones con -0,3%. Se presentaron variaciones negativas en las actividades de: Construcción con -4,3% suministro de electricidad, gas y agua con 0,7%. Por su parte, las Industrias manufactureras registraron variación de -3.2%.¹³

Como se puede evidenciar en el anterior análisis se puede dar cuenta de que a la rama perteneciente a la empresa que se va a estudiar la cual es comercio, se muestra una variación positiva, por lo que podemos concluir que el aporte que ha tenido esta rama en aproximadamente 1 o 2 años ha sido beneficiosa al PIB que genera la ciudad de Bogotá.

1.2.3 Factores sociales. En este análisis se determinará las causantes generales que pueden incidir en la adquisición del producto, tales como son la demografía en la población bogotana.

1.2.3.1 Tasa de empleo y desempleo. A partir de este apartado se podrá indagar acerca de cómo se encuentra la población bogotana con el aspecto laboral, lo cual está representando por índices de ocupación, desempleo y tasa de sub-empleo.

A continuación, se presentarán la respectiva Tabla 7., y Gráfica 6., que muestra los porcentajes del presente año.

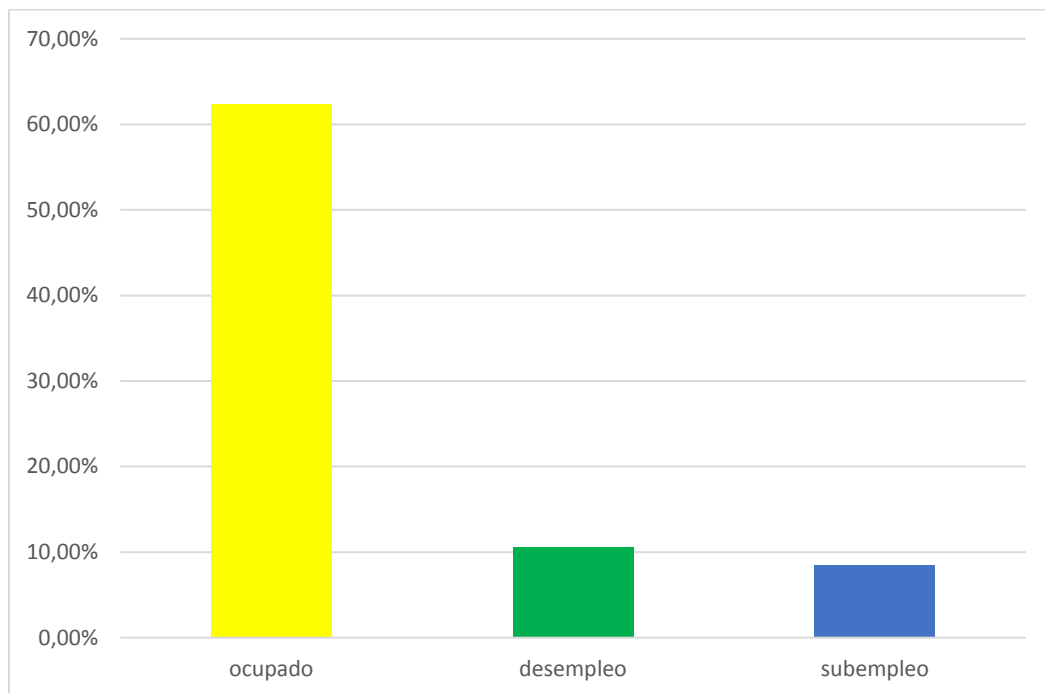
Tabla 7. Nivel de empleo y desempleo de abril de 2018 en Bogotá

ESTADO	PORCENTAJE
Ocupado	61,40%
Desempleo	9,5%
Subempleo	8,50%

Fuente: DANE. Empleo. [En línea]. Disponible en:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_18.pdf. consultado: (19/05/2018).

¹³ DANE. Producto interno bruto. [En línea]. Disponible en:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_III_trim_17.pdf. Consultado: (23/07/2018).

Gráfica 6. Nivel de empleo y desempleo de abril de 2018 en Bogotá



Fuente: DANE. Empleo. [En línea]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_18.pdf. consultado: (19/05/2018).

Como se puede evidenciar en la Tabla 7., y la Gráfica 6., la tasa de ocupación en el mes de abril del año 2018 equivale a un 61,40% perteneciente a toda la tasa global de participación. Cabe resaltar que en datos estadísticos de años anteriores la tasa de ocupación ha sido menor comparada con la de este periodo, lo cual hace pensar y deducir que las crisis económicas y los cambios políticos han tenido impacto en este factor tan importante.

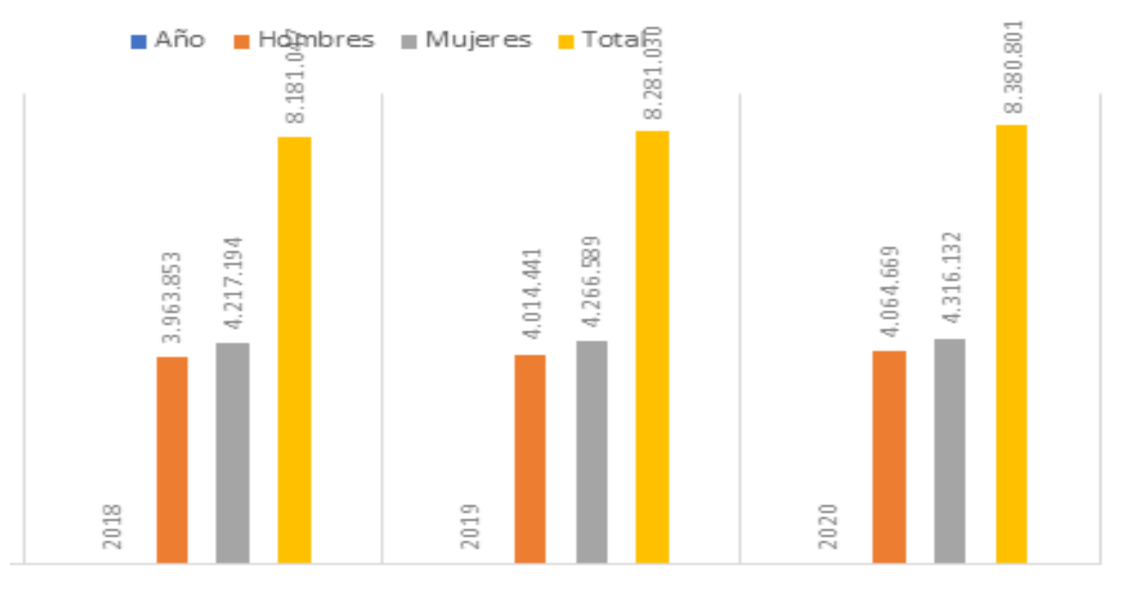
1.2.3.2 Demografía. Según las proyecciones que se tienen previstas para estimar la población bogotana entre un periodo de 4 años del 2018 al 2020, y clasificado por sexos, se presentan la Tabla 8., y la Gráfica 7., a continuación.

Tabla 8. Proyección de la población en Bogotá del 2018 al 2020

Año	2018	2019	2020
Hombres	3.963.853	4.014.441	4.064.669
Mujeres	4.217.194	4.266.589	4.316.132
Total	8.181.047	8.281.030	8.380.801

Fuente: DANE. Proyección de la población. [En línea]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>. Consultado: (28/05/2018).

Gráfica 7. Proyección de la población en Bogotá del 2018 al 2020



Fuente: DANE. Proyección de la población. [En línea]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>. Consultado: (28/05/2018).

1.2.4 Factor tecnológico en Bogotá. En este parámetro se tendrá en cuenta el avance que hay en la capital del país, en cuanto a refiere a la modernización en procesos o tecnología como tal de cada una de las industrias que hay.

Para el marco de la ANDICOM 2017, el ministro de las TIC, David Luna informo que hoy en día el 64% de los hogares del país cuenta con acceso a Internet y el 72% tiene acceso a un smartphone.

Indicó que en el Gobierno del presidente Juan Manuel Santos se ha llevado conectividad y tecnología a las manos de todos los colombianos, pues se pasó de 200 municipios conectados con fibra óptica en 2010 a 1.075 hoy; y ahora se está desplegando la red de conectividad de alta velocidad para los lugares más apartados del país.

Además, hay instalados más de 7.700 kioscos y puntos Vive Digital, espacios que garantizan el acceso y capacitación para el uso de internet. De acuerdo con la gran encuesta TIC realizada este año, 11% de los hogares utiliza estos escenarios tecnológicos y la cifra sube a 17% en las zonas rurales. Pero lo más importante es que más del 50% de la población en la Orinoquía y la Amazonía utiliza estos Kioscos y puntos para conectarse con el mundo, dijo el jefe de la Cartera TIC.

El ministro Luna destacó que así, Colombia tiene las mejores bases en América Latina para que la economía se digitalice, impulsando el empleo, la competitividad y la innovación. Por eso, se ha venido avanzando en la estrategia para la economía digital, que incluye la creación de dicho Viceministerio, el cual ya es una realidad pues en los próximos días el Gobierno Nacional firmará el decreto para su puesta en marcha.¹⁴

1.2.5 Factor ambiental en Bogotá. Se tendrán en cuenta cada una de las normas ambientales necesarias para el funcionamiento y en orden de la compañía sin infringir algún daño al medio ambiente.

¹⁴ MINISTERIO DE LA TECNOLOGIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Acceso a internet. [En línea]. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-57502.html>. Consultado: (22/08/2017).

Cuadro 4. Normatividad ambiental

Normatividad	Descripción
Acuerdo 019 de 1996	Estatuto General de Protección Ambiental.
Resolución 0627 de 2006	Por la cual se establece la norma nacional de emisión de ruido y ruido ambiental.
Decreto 566 de 2014	Por el cual se adopta la política pública de eco urbanismo y construcción sostenible de Bogotá, Distrito capital 2014-2024.
Decreto 596 de 2016	Por lo cual se establece el esquema de la actividad de aprovechamiento del servicio público de aseo y el régimen transitorio para la formalización de los recicladores de oficio y se dictan otras disposiciones.

1.2.6 Factor legal en Bogotá. A continuación, se evidenciarán las normas necesarias para el buen funcionamiento de una empresa en Bogotá de tal forma que no puede incurrir en ningún tipo de sanción.

Cuadro 5. Normatividad legal en Bogotá

NORMATIVIDAD	DESCRIPCION
Ley 155 de 1959	Por la cual se dictan algunas disposiciones sobre prácticas comerciales restrictivas. ¹⁵
Ley 140 de 1994	por la cual se reglamenta la Publicidad Exterior Visual en el Territorio Nacional. ¹⁶

¹⁵ ALCADIA DE BOGOTA. Normas. [En línea]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=38169>. Consultado: (22/08/2017).

¹⁶ ALCADIA DE BOGOTA. Normas. [En línea]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=328>. Consultado: (22/08/2017).

Cuadro 5. (Continuación)

Resolución SDH-000079 de 2013	Por medio del cual se adopta para la administración del impuesto de industria y comercio, avisos y tableros en el Distrito Capital de Bogotá, la Clasificación de Actividades Económicas -CIIU revisión 4 adoptada por el DANE. ¹⁷
Ley 222 de 1995	Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. ¹⁸

1.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Con el análisis de las fuerzas de Porter se puede determinar la influencia que pueda tener en el mercado factores externos a la compañía, tales como el poder de los proveedores, clientes, productos sustitutos y nuevos competidores.

1.3.1 Poder de negociación con los proveedores. Mantener la unión con los proveedores actuales a través de factores de fidelización como lo son buen pago a tiempo y ciclos de compra constante, de tal forma que el producto final que se le da al cliente siempre presente las mismas características y propiedades.

De esta manera si hay una buena relación con los proveedores se podrá establecer incluso periodos de pago más largos y precios de compra con algún descuento.

1.3.2 Poder de negociación de los clientes. Uno de los principales factores aliados para la empresa es el método de pago a crédito con sus clientes, puesto que la financiación, dependiendo del periodo de pago va a ser vital para aquellas pequeñas y medianas organizaciones a las que vende en mayoría esta empresa.

Cabe decir que también es un factor clave, un descuento generado por un buen volumen de compra por parte del cliente, lo que generara mayor fidelización hacia la compañía.

1.3.3 Amenaza de entrada de los nuevos competidores. A pesar de que sea una compañía con buenos precios, cabe decir que es una gran amenaza aquellas compañías que introduzcan al mercado precios más bajos de lo normal debido a que pueda que tengan un gran capital

¹⁷ SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA. resolución No SDH-000079 del 11 de marzo del 2013 [En línea]. Disponible en: http://www.alcaldiabogota.gov.co:81/mstorage/mstmp/resSDH-000079_rd5081.pdf. consultado: (22/08/2017).

¹⁸ ALCADIA DE BOGOTA. Normas. [En línea]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6739>. Consultado: (22/08/2017).

Otro factor relevante está determinado por la infraestructura y tecnología con la que entren los competidores, puesto que para algunos procesos no tendrán que recurrir en la tercerización para la transformación de su producto final.

1.3.4 Amenaza por ingreso de productos sustitutos. Los productos que pueden llegar a ser sustitutos al papel pueden ser varios, pero cabe decir que por temas relacionados a los costos es que las empresas utilizan este producto.

Por esta razón lo que va a diferenciar el producto en realidad será el valor agregado que se le brinde al cliente, tales factores como lo son la entrega del papel en buen tiempo, buen estado, óptima calidad y precios y/o descuentos que se le hagan al cliente.

1.3.5 Rivalidad entre empresas. Cabe decir que para este parámetro hay una gran rivalidad de tipo competitivo entre la mayoría de las empresas distribuidoras y comercializadoras de papel son de tipología mediana, pequeña y hasta MiPymes como es el caso de Andipapeles S.A.S.

Pero el verdadero rival lo aporta las grandes compañías con un gran tiempo de consolidación, puesto que venden a un volumen muy grande y con costos bajos de importación a diferencia de las pequeñas empresas.

1.4 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

Este recurso sirve para poder determinar el entorno externo en el que la compañía se desenvuelve, junto con factores macroeconómicos que tengan incidencia sobre la industria a estudiar. En los factores externos se estudiará aquellos en los cuales la compañía no tenga control, pero que si tenga incidencia en su ejercicio.

1.4.1 Construcción de la matriz. En base al análisis PESTAL, en el cual se identifican las oportunidades y amenazas, a continuación, se presentarán respectivamente.

- **Oportunidades.** Con el estudio que se hizo en el análisis PESTAL, en donde se incluyen factores desde políticos hasta ambientales y la evaluación interna de los procesos de la compañía a través de la herramienta de la cámara de comercio en compañía de los integrantes de la organización, se encontró una serie de oportunidades que pueden resultar de mayor beneficio para la misma.
- **Amenazas.** Los elementos que se proponen y se analizan en las oportunidades, son los mismos que se van a estudiar como factores que amenacen el sector al cual la compañía corresponde.

El procedimiento a continuación será darle un valor a cada una de las amenazas y oportunidades que se presentan, también dependiendo como la organización aproveche la oportunidad o arremeta contra la amenaza.

1.4.2 Asignación del peso. A partir de las amenazas y oportunidades, se da la respectiva asignación dependiendo de la importancia que tenga el factor.

1.4.3 Evaluación de la matriz. En base de que se tiene el peso de las oportunidades y amenazas, se determinara el valor que corresponde a la determinación y capacidad que tiene la compañía para afrontar dichos elementos.

Cuadro 6. Definición de calificación

Calificación	Definición
4	Fuerte impacto
3	Impacto superior a la media
2	Impacto medio
1	Bajo impacto

Fuente: ENCISO, Jorge. Catedra de gestión gerencial “Matriz MEFE” Consultado el 27 de julio de 2018

Teniendo en cuenta las definiciones y calificaciones a continuación se evidenciará la matriz MEFE con sus respectivas oportunidades y amenazas.

Cuadro 7. Listado de oportunidades

Oportunidad	Peso	Calificación	Ponderado
Expectativa de tratados con otros países para las importaciones	10%	2	0,2
Capacidad para hacer nuevas alianzas	8%	4	0,32
Expectativa con los planes de desarrollo	15%	2	0,3
Inversión en maquinaria	11%	3	0,33
total			1,15

Cuadro 7. Listado de Amenazas

amenazas	peso	Calificación	Ponderado
Ingreso de compañías con maquinaria	10%	4	0,4
Incursión del plotter en el mercado	20%	3	0,6
Cambio en los impuestos e ingreso de nuevos	12%	3	0,36
Nuevas políticas fiscales y laborales	9%	3	0,27
Total			1,63

1.5 ANÁLISIS DEL SECTOR

A continuación, se va a analizar el entorno en el cual se desempeña la empresa a estudiar, el cual respectivamente es el industrial, y que también se tendrá en cuenta aquellas empresas comercializadoras y distribuidoras de toda clase de papel en general que aporten a dicho sector.

1.5.1 Características generales. En cuanto al proceso de la obtención del papel, se puede hablar de dos maneras para su obtención y extracción del mismo, ya sea a través de la caña de azúcar el cual es uno de los métodos más utilizados que se utilizan a nivel nacional para obtener este producto, y la otra forma la cual es la que compañías extranjeras optan por utilizar es por medio de la tala de árboles, ya que estas organizaciones se abastecen de cultivos propios muy grandes y que toman bastante tiempo para su crecimiento y luego darle su uso final.

Posteriormente al obtener la materia prima, entra en escena el segundo sector o subsector, el cual es el que va transformar dicho producto. Para este caso el subsector es el perteneciente al manufacturero y para ser más específico al sector de las artes gráficas, el cual se encarga de recibir la materia prima virgen, la cual puede ser un gran número de clasificaciones y tipos de papel, para que por consiguiente este lo utilice para generar una impresión sobre el mismo.

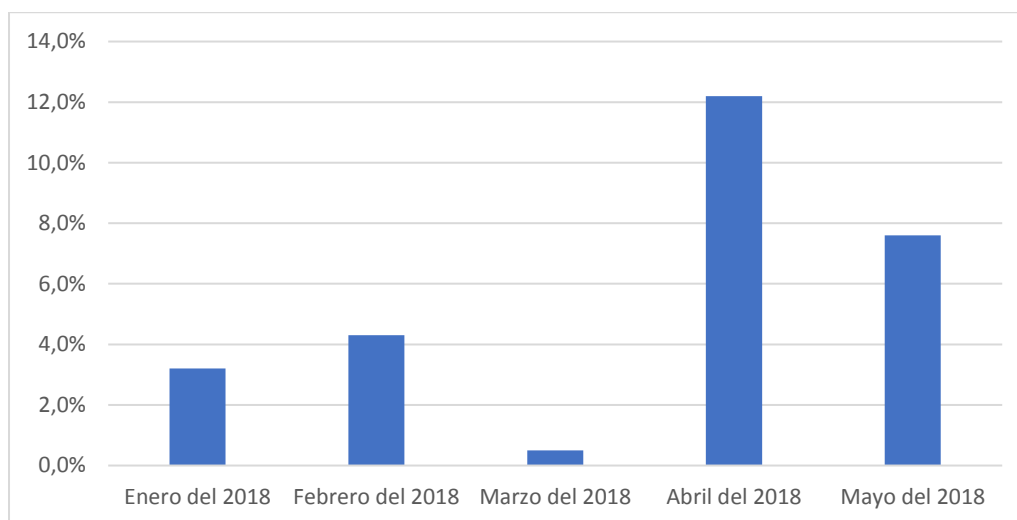
1.5.2 Empresas de papel en el sector industrial. En cuanto al crecimiento del papel, las cifras suministradas por el DANE son muy sobresalientes, ya que como se observa las variaciones nunca han sido negativas y por ende decir que la industria de pulpa y cartón tiene potencial. A continuación, en la Tabla 9., y Gráfica 8., se mostrará cual ha sido la variación anual para esa industria.

Tabla 9. Variación anual de la producción 2018

Mes del año	Variación anual
Enero del 2018	3,2%
Febrero del 2018	4,3%
Marzo del 2018	0,5%
Abril del 2018	12,2%
Mayo del 2018	7,6%

Fuente: DANE. Variación de producción. [En línea]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-mensual-manufacturera>
Consultado: (02/08/2018)

Gráfica 8. Variación anual de la producción 2018



Fuente: DANE. Variación de producción. [En línea]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-mensual-manufacturera>
Consultado: (02/08/2018)

Por otro lado hay que destacar que el mes de abril del 2018 fue el mejor en lo que lleva de este año para lo que concierne de la industrial de la pulpa, papel y cartón, lo que quiere decir que este sector da un gran aporte a lo que concierne en la generación de empleo y al producto interno bruto (PIB).

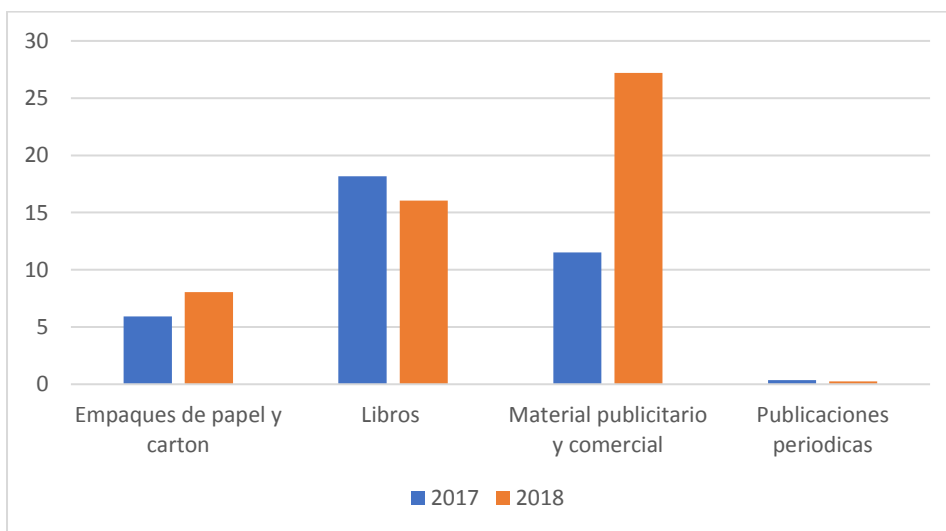
.1.5.3 Importaciones en la industria gráfica. En este parámetro se reflejará como a sido el comportamiento del producto y sus diferentes derivados que se trae a Colombia, en el periodo comprendido del transcurso del año. A continuación, en la Tabla 10., y Gráfica 9., los pertinentes datos.

Tabla 10. Importaciones primer trimestre 2018

Categoría	Importaciones	
	Millones de dólares	Toneladas
Empaques de papel y cartón	8.0	2492.4
Libros	16.1	1817.4
Material publicitario y comercial	27.2	1718
Publicaciones periódicas	0.2	97
Total	51.5	6124.8

Fuente: ANDIGRAF. Nivel de importaciones. [En línea].
 Disponible en: https://andigraf.com.co/wp-content/uploads/2018/08/NOTIGRAF_N_63_DIGITAL.pdf?#page=3&zoom=100,122,634 Consultado: (02/08/2018)

Gráfica 9. Importaciones primer trimestre 2018



Fuente: ANDIGRAF. Nivel de importaciones. [En línea].
 Disponible en: https://andigraf.com.co/wp-content/uploads/2018/08/NOTIGRAF_N_63_DIGITAL.pdf?#page=3&zoom=100,122,634 Consultado: (02/08/2018)

Las compras al exterior de la industria de la comunicación gráfica para primer trimestre de 2018, evidencian una variación positiva de 23,8% frente a lo reportado en 2017. La gráfica a continuación presenta las importaciones del sector comparadas por subcategorías para el primer trimestre de 2017 y 2018.

Las subcategorías del sector que aumentaron sus compras al exterior fueron, material publicitario y comercial (136,1%), empaques de papel y cartón (35,8%). Por su parte las reducciones en importaciones se observan en las publicaciones periódicas (32,8%), los libros (-11,7%) y en los empaques de plástico y sus sustratos (-11,2%).

Los principales países de origen de las importaciones del sector en el primer trimestre de 2018 son Brasil con 25,8%, seguido de Estados Unidos con 12,1% y China con 10,3%. Cierran la participación Perú y México con 9,2% y 8,8% respectivamente. Los países mencionados comprenden el 66,2% de las importaciones del sector de enero a marzo de 2018.¹⁹

1.6 ANALISIS DEL SUBSECTOR

Para este análisis se tendrá en cuenta el segundo sector perteneciente al primer sector a la que corresponde la compañía a analizar. En este caso el subsector manufacturero será el de las artes gráficas, del cual será explicado a continuación.

En cuanto a la caracterización del subsector al que hace parte la industria del papel hace referencia a las empresas litográficas y que hacen parte de las artes gráficas, por eso a continuación se evidenciará cuáles son las 10 más grandes de este sector.

Tabla 11. 10 empresas mas grandes de artes gráficas y variación 2017-2018

Puesto	Razon social	Ingresos		Crecimiento
		2016	2017	
1	Panamericana S.A	\$ 170.799,00	\$ 154.824,00	-9,4
2	Quad graphics S.A	\$ 141.597,00	\$ 152.656,00	7,8
3	Morpho S.A.S	\$ 133.430,00	\$ 120.592,00	-9,6
4	Cadena S.A.	\$ 120.928,00	\$ 117.594,00	-2,8
5	Thomas greg S.A.	\$ 152.769,00	\$ 114.021,00	-25,4
6	Microplast S.A.S	\$ 98.003,00	\$ 101.610,00	3,7
7	Printer S.A.	\$ 91.769,00	\$ 83.149,00	-9,4
8	MM packaging S.A.S	\$ 75.182,00	\$ 76.999,00	2,4
9	Fabrifolder S.A.S.	\$ 64.939,00	\$ 69.226,00	6,6
10	Legislacion S.A.	\$ 67.162,00	\$ 64.672,00	-3,7

Fuente: ANDIGRAF. 10 empresas más grandes. [En línea]. Disponible en: <http://andigraf.com.co/boletin>. Consultado: (02/08/2018)

¹⁹ https://andigraf.com.co/wp-content/uploads/2018/08/NOTIGRAF_N_63_DIGITAL.pdf?#page=3&zoom=100,122,634

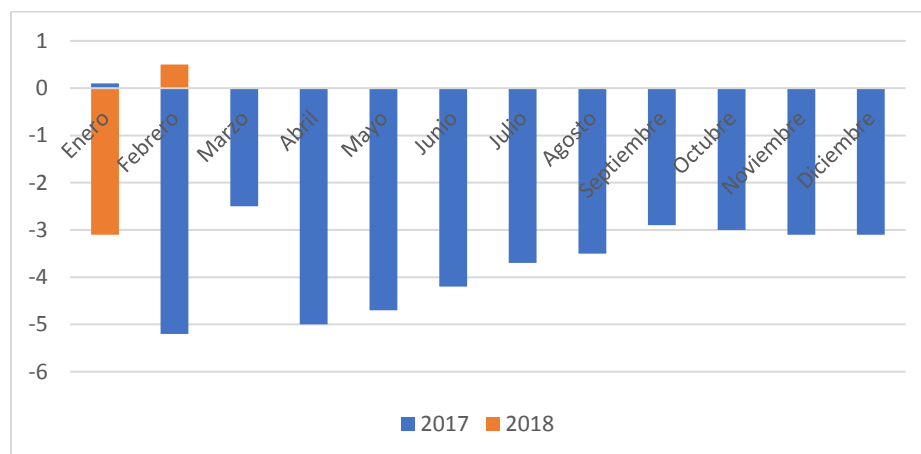
Para el primer trimestre de 2018 las actividades de impresión reflejan una contracción de -0.4% respecto al mismo periodo del año anterior en términos de su producción real, comportamiento que va de la mano con el reportado por el total de la producción industrial que, a pesar de encontrarse en rangos positivos, redujo su dinamismo mensual. Se espera que las actividades de impresión registren niveles positivos y moderados de producción impulsados por una coyuntura económica favorecedora.

Tabla 12. Crecimiento de las actividades de impresión

Mes	2017	2018
Enero	0,1	-3,1
Febrero	-5,2	0,5
Marzo	-2,5	0
Abril	-5	
Mayo	-4,7	
Junio	-4,2	
Julio	-3,7	
Agosto	-3,5	
Septiembre	-2,9	
Octubre	-3	
Noviembre	-3,1	
Diciembre	-3,1	

Fuente: ANDIGRAF. Crecimiento de la impresión. [En línea]. Disponible en: https://andigraf.com.co/wp-content/uploads/2018/08/NOTIGRAF_N_63_DIGITAL.pdf?#page=3&zoom=100,1122,634
Consultado: (07/02/2018)

Gráfica 10. Crecimiento de las actividades de impresión



Fuente: ANDIGRAF. Crecimiento de la impresión. [En línea]. Disponible en: https://andigraf.com.co/wp-content/uploads/2018/08/NOTIGRAF_N_63_DIGITAL.pdf?#page=3&zoom=100,1122,634
Consultado: (07/02/2018)

En términos nominales el sector de la industria gráfica registra, para lo corrido hasta marzo de 2018, una variación productiva en producción identificada en 2.4%. Por su parte las ventas del sector registran caídas en las ventas reales y nominales correspondientes al 3.7% y 1%, respectivamente. El índice de empleo para la industria gráfica se había mantenido en rangos positivos para el primer bimestre del año 2018 (0.3%) sin embargo y de acuerdo a lo reportado por el DANE, para el primer trimestre del año el índice de empleo cierra a la baja con una caída en la generación de empleo del 1%, frente a lo reportado para el mismo periodo del año 2017.²⁰

1.7 ANÁLISIS EMPRESA

Para este análisis se tendrá en cuenta la evolución e historia de la empresa, y además se le realizará un autodiagnóstico para determinar cómo está actualmente

1.7.1 Andipapeles S.A.S. La empresa Andipapeles S.A.S. fue creada en el año 2012 como un establecimiento dedicado a la venta y distribución de todo tipo de papeles para el sector de las artes gráficas ubicado en el barrio Villa-Alsacia de la ciudad de Bogotá.

Durante aproximadamente 2 años después de su creación la empresa comercializaba productos nacionales como lo son cartulinas, papel periódico y cartón paja, ya que su capital financiero no daba abasto para importar productos. Luego en el año 2014 se hace la primera importación de nuevos productos de papel lo que significó para la empresa una mejor aceptación en el mercado de las artes gráficas, por lo que, a partir de esta apertura en su portafolio de productos importados, se evidenció considerablemente la entrada de mayores ingresos para la organización.

Para el año 2016 la empresa Andipapeles se mostró en la obligación de trasladar su sede principal al barrio el Galán, ya que la estructura a nivel general de la organización había crecido en gran medida.

A principios del año 2017 la empresa realiza una alianza estratégica con el proveedor Gratenau de Alemania.

En servicio el sector gráfico y papelerero estaba acostumbrado a trabajar el papel o las cartulinas en medidas estándar o universales que se llaman pliego o medio pliego, que ha hecho esta organización es brindar el servicio de conversión de recibir el papel en rollos y transformarlo a medidas especiales que el cliente no sabía que un proveedor como Andipapeles se los pudiera suministrar y logrando con este servicio que no tiene un sobre costo, poder ser más competitivos en sus montajes a la hora de elaborar un producto gráfico, como son los cuadernos de diferentes tamaños, agendas, libretas y toda la papelería comercial que se utiliza .

²⁰ https://andigraf.com.co/wp-content/uploads/2018/08/NOTIGRAF_N_63_DIGITAL.pdf?#page=3&zoom=100,122,634

Otro servicio que ha implementado esta empresa es cumplir con la necesidad de que las entregas se han oportunas y por esta razón ha implementado más camiones, personal comprometido y enfocado en servicio al cliente, adicional a esto subcontrata también las entregas cuando la capacidad de los vehículos de la empresa está completa.

En cuanto a proveedores Andipapeles comenzó con unos convenios a nivel local y a nivel internacional con algunos proveedores que a hoy son más alianzas estratégicas por los buenos resultados y la proyección de la empresa en el mercado bogotano.

La empresa comenzó tímidamente con un capital de trabajo muy básico lo que llamó la atención de los proveedores fue el conocimiento y la experiencia adquirida en las empresas del sector, esta fue una apuesta que hicieron lo que han confiado en Andipapeles, hoy por hoy la situación ha cambiado y tiene más proveedores que le buscan para vender materias primas nacionales e importadas.

Esto se ha debido al buen manejo de los cupos y plazo otorgados por los proveedores que han ido aumentando los despachos y mejorando las condiciones crediticias.

Lo que refiere a sus alianzas, esta con proveedores nacionales que suman más de 20 empresas que están en constante dinamismo comercial, adicional a esto logro ganarse la atención de un proveedor fabricante de materias primas (papel, cartulinas) y ahora es el representante para Colombia, Perú, Ecuador de este molino alemán.

Los clientes de Bogotá en el sector gráfico y papelerero pueden ser según cifras de la Cámara y Comercio de Bogotá de 3.000 empresas entre grandes, medianas, pequeñas y microempresas.

Los sectores o nichos están ubicados en los barrios. Ricaurte, Estrada, Galán y Santa Isabel, y en toda Bogotá el resto de los clientes impresores que trabajan a puerta cerrada.

En cuanto a nivel interno de la compañía, no cuenta con maquinaria alguna ya que solo se dedica a comercializar el producto que importa. A lo que refiere de su recurso humano la empresa cuenta con 5 empleados de cargo fijo y uno temporal, los cuales son 2 en gerencia y ventas, 1 secretaria, 1 auxiliar de contabilidad, y los últimos dos entre ellos el temporal son los que despachan y transportan el producto para el cliente.

Los principales productos que ofrece hoy en día esta empresa son cartulinas, papeles periódicos y papeles esmaltados, los cuales según el requerimiento del cliente pueden tener una densidad y gramaje específico. En cuanto a servicios adicionales que presta Andipapeles por medio de subcontratación, es la conversión del papel ya que normalmente este producto viene en rollos y la mayoría de los clientes necesitan el papel convertido en resmas.

1.7.2 Diagnóstico empresarial. En la herramienta de autodiagnóstico que va a ser presentada a continuación, se tendrán en cuenta factores importantes a la hora de analizar la situación en la cual se encuentra la compañía, tales factores como lo son la planeación estratégica, gestión comercial, gestión de operaciones, gestión administrativa, gestión humana, gestión financiera, gestión de la calidad y gestión logística.

1.7.2.1 Planeación estratégica. A continuación, en la Tabla 13., se evidenciará la respectiva evaluación que se tuvo de la compañía de este factor.

Tabla 13. Planeación estratégica de la empresa Andipapeles S.A.S.

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	4
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 en equipo.	4
4	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	4
5	La empresa cuenta con metas de operación medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	4
6	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	4
7	Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	3
8	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
9	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado	4
10	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	4
11	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.	3
12	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.	N/A
13	La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario	3
14	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación	3
15	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones	N/A
16	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.	3
17	Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios.	4
Puntaje promedio		3,67

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2.

Como resultado de la evaluación de la planeación estratégica dio un promedio de todos los factores de 3,67, el cual es uno de los mayores puntajes de todos los parámetros evaluados. Para tener en cuenta hay que decir que la compañía se encuentra bien posicionado respecto a cómo aprovecha sus relaciones para crear nuevas ideas de negocios, además también la planeación estratégica que desarrolla el equipo de trabajo para abordar de manera adecuada metas comerciales, operacionales y financieras.

Hay que tener en cuenta que para mejorar en la planeación estratégica de esta empresa se necesita desarrollar un marco estratégico que contemple la misión, visión, valores de la organización y los indicadores de gestión que son importantes para conocer la condición de la empresa y tomar decisiones a futuro.

1.7.2.2 Gestión comercial. A continuación, en la Tabla 14., se evidenciará la respectiva evaluación que se tuvo de la compañía de este factor.

Tabla 14. Gestión comercial de la empresa Andipapeles S.A.S.

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	2
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivo).	5
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	3
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	5
5	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	4
6	La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.	5
7	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	5
8	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	5
9	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	4
10	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	2
11	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	2
12	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	2
13	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	3
14	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	4
15	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	1
16	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	N/A
17	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementa estrategias para su posicionamiento.	N/A
Puntaje promedio		3,47

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

En la gestión comercial de la empresa Andipapeles dio un resultado de 3,47, que analizándolo quiere decir que la compañía tiene claramente hacia que mercado va dirigido su producto, pero que sin embargo debe mejorar en su gestión de mercadeo implementando un plan de marketing que puede impulsar las ventas de la empresa. Cabe resaltar también que sería importante a futuro implementar un sistema de recepción y quejas de tal forma que los clientes generen mayor fidelidad y confianza hacia la organización.

1.7.2.3 Gestión operativa. A continuación, en la Tabla 15., se evidenciará la respectiva evaluación que se tuvo de la compañía de este factor.

Tabla 15. Gestión operativa de la empresa Andipapeles S.A.S.

No.	Enunciados	Puntaje
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	3
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción	N/A
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 criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.	3
5	La 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.	N/A
7	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	N/A
8	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	3
9	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio	N/A
10	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control.	3
11	La empresa cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado.	4
12	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	N/A
13	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.	3
14	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	2
15	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	4
16	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades.	3
17	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	2
Puntaje promedio		3,08

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

En la gestión operativa de Andipapeles dio un resultado de 3,08, donde es importante reevaluar e implementar factores tan importantes para esta compañía como lo son la evaluación de sus proveedores, ya que esta empresa al ser tan importantes sus importaciones para poder ejercer su actividad de tal forma que su escogencia genere una mayor rentabilidad.

1.7.2.4 Gestión administrativa. A continuación, en la Tabla 16., se evidenciará la respectiva evaluación que se tuvo de la compañía de este factor.

Tabla 16. Gestión administrativa de la empresa Andipapeles S.A.S.

No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	N/A
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	3
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	2
4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	2
5	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.	4
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.	5
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.	4
8	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.	2
9	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos.	4
10	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.	2
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad	2
12	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
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
14	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.	4
15	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	3
16	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.	N/A
17	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.	3
Puntaje promedio		3,20

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

El parámetro de la gestión administrativa dio un resultado promedio de 3,20, en donde se puede aconsejar que la compañía debe implementar su organigrama corporativo, de tal forma que se definan de buena forma cada una de las líneas de mando y así poder también solventar problemas como lo son la identificación de errores o defectos, de tal forma que se puede solucionar de la mejor manera en un dado caso.

1.7.2.5 Gestión humana. A continuación, en la Tabla 17., se evidenciará la respectiva evaluación que se tuvo de la compañía de este factor.

Tabla 17. Gestión humana de la empresa Andipapeles S.A.S.

No.	Enunciados	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.	2
2	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.	NA
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).	3
4	En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.	4
5	En la selección del personal 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 y de re-inducción para los antiguos.	4
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	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	N/A
9	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.	N/A
10	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.	4
11	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.	4
12	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	3
13	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.	3
14	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.	N/A
15	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	4
16	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	4
17	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		3,31

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

En la gestión humana de la empresa Andipapeles dio un resultado de 3,31, y lo que se puede analizar de este parámetro es que la compañía logra crear un clima organizacional bueno de tal forma que el personal tenga sentido de pertenencia y que independiente del área que sea busca lograr los objetivos a fin de la compañía. Sin embargo, sería adecuado implementar los indicadores de gestión, para tener un seguimiento más riguroso en la labor del empleado.

1.7.2.6 Gestión financiera. A continuación, en la Tabla 18., se evidenciará la respectiva evaluación que se tuvo de la compañía de este factor.

Tabla 18. Gestión financiera de la empresa Andipapeles S.A.S.

No.	Enunciados	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.	5
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	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	5
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	5
7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	5
8	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.	5
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	4
10	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	5
11	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	4
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	4
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	5
14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	3
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	4
16	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	3
17	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	3
Puntaje promedio		4,24

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

La gestión financiera de la empresa Andipapeles tiene el resultado promedio mal alto de todos los parámetros evaluados con 4,24, lo que quiere decir que esta compañía a pesar de ser aun pequeña se destaca por generar rentabilidad partiendo de una buena base de costos en las importaciones, además en el buen cumplimiento del pago hacia sus proveedores.

1.7.2.7 Gestión internacional. Este fue el único parámetro que no se evaluó ni analizo, ya que aún la compañía aún es muy pequeña y no está en la capacidad financiera para expandirse a otros lugares, por lo que únicamente se está centrando en vender su producto en la ciudad de Bogotá.

1.7.2.8 Gestión de calidad. A continuación, en la Tabla 19., se evidenciará la respectiva evaluación que se tuvo de la compañía de este factor.

Tabla 19. Gestión de la calidad de la empresa Andipapeles S.A.S.

No.	Enunciados	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).	N/A
3	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.	N/A
4	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos.	N/A
5	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	N/A
6	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	N/A
7	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).	3
8	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	NA
9	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
10	La empresa cuenta con parametros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías.	5
11	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.	4
12	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo	3
13	El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.	4
14	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	3
15	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	4
16	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización	2
17	La empresa aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posicionamiento en el mercado.	NA
Puntaje promedio		3,60

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

Como se puede apreciar en la gestión de calidad de la empresa Andipapeles dio un resultado de 3,60, de lo cual se puede destacar que la compañía cumple con las normas y requerimientos que se exigen para comercializar su producto, además tienen una adecuada planeación de compras para que no se vaya a sobrecargar el inventario de sus importaciones. Para ser mejor aún de este proceso sería recomendable para la empresa implementar controles en sus procedimientos y operaciones de tal forma que el producto sea mejor y haya un cliente satisfecho.

1.7.2.9 Gestión logística. A continuación, en la Tabla 20., se evidenciará la respectiva evaluación que se tuvo de la compañía de este factor.

Tabla 20. Gestión logística de la empresa Andipapeles S.A.S.

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa	4
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio	4
3	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información	3
4	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
5	En la empresa se establecen responsabilidades y actividades para la captura y procesamiento de los pedidos y la gestión de inventarios.	4
6	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.	4
7	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico	4
8	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos	N/A
9	La empresa cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística	2
10	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico	3
11	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos	4
12	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística	4
13	La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios	5
14	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico	4
15	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos	2
16	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa	1
17	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico	3
Puntaje promedio		3,38

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

En la gestión logística de la empresa dio un resultado promedio de 3,38, que analizándolo se puede dar cuenta de que la compañía en lo posible es muy organizada en cuanto a la codificación de cada uno de sus productos, como también de su inventarió a través de los sistemas que manejan. Sin embargo, sería importante implementar los indicadores de desempeño que serán útiles para que los costos de distribución del producto sean menores y también optimizar su labor logística.

1.7.2.10 Empresa familiar. A continuación, en la Tabla 21., se evidenciará la respectiva evaluación que se tuvo de la compañía de este factor.

Tabla 21. Empresa familiar Andipapeles S.A.S.

No.	Enunciados	Puntaje
1	Los miembros de la familia están capacitados para los cargos que desempeñan	4
2	El ser miembro de la familia es una ventaja para ingresar a la empresa	4
3	La empresa cuenta con una Junta Directiva que los ayude a pensar en la estrategia de al empresa	5
4	La empresa cuenta con un Protocolo Familiar	N/A
5	Los recursos de la empresa son utilizados para uso personal de los que trabajan en ella	1
6	Las cuentas bancarias de su empresa están divididas de las de su familia	4
7	La empresa cuenta con procedimientos para evaluar y recompensar el desempeño de sus miembros	N/A
8	Dentro de la empresa, los conflictos familiares son un impedimento para desarrollar la estrategia empresarial	4
9	Como fundador ha pensado en un proceso de sucesión	3
10	Los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones y por lo tanto se cuenta con un programa de formación para posibles sucesores	N/A
11	La dinámica de la empresa se basa en los valores de la familia	4
12	Existen diferencias entre la visión de la familia y la visión de la empresa	N/A
13	La empresa tiene establecidos procedimientos y reglas claras para la incorporación y retiro de los miembros de la familia	N/A
14	Se tiene planeado un proceso de sucesión dentro de la empresa	N/A
15	Se ha establecido un reglamento para establecer el valor y la venta de acciones	N/A
16	Se tienen establecidos sistemas de valoración o evaluación para los miembros que trabajan en la empresa con aplicación similar a los miembros familiares	N/A
17	La empresa cuenta con un Consejo de Familia	N/A
Puntaje promedio		3,63

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

Para el ultimo parámetro evaluado de empresa familiar dio un resultado de 3,63 en donde se destaca el sentido de pertenencia y los valores por parte de una familia para sacar adelante un proyecto. Sin embargo, sería aconsejable estipular para esta empresa una posible transferencia a la siguiente generación, ya que no está.

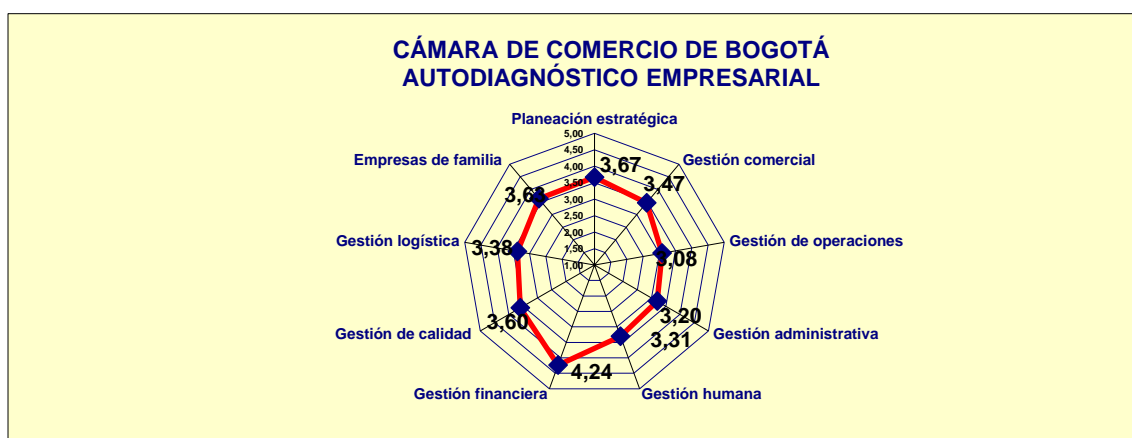
1.7.2.11 Resultados autodiagnóstico. A continuación, en la Tabla 22., se evidenciará cada uno de los resultados en promedio de todos los parámetros explicados anteriormente. En la Gráfica 11., se observa el desarrollo que tiene cada uno de los parámetros evaluados, de los cuales se analizará qué medidas tomar.

Tabla 22. Resultados autodiagnóstico de la empresa Andipapeles

Tabla de resultados		
No.	Áreas	Puntaje
1	Planeación estratégica	3,67
2	Gestión comercial	3,47
3	Gestión de operaciones	3,08
4	Gestión administrativa	3,20
5	Gestión humana	3,31
6	Gestión financiera	4,24
8	Gestión de calidad	3,60
9	Gestión logística	3,38
10	Empresas de familia	3,63
	Puntaje total	3,51

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

Gráfica 11. Resultados autodiagnóstico de la empresa Andipapeles



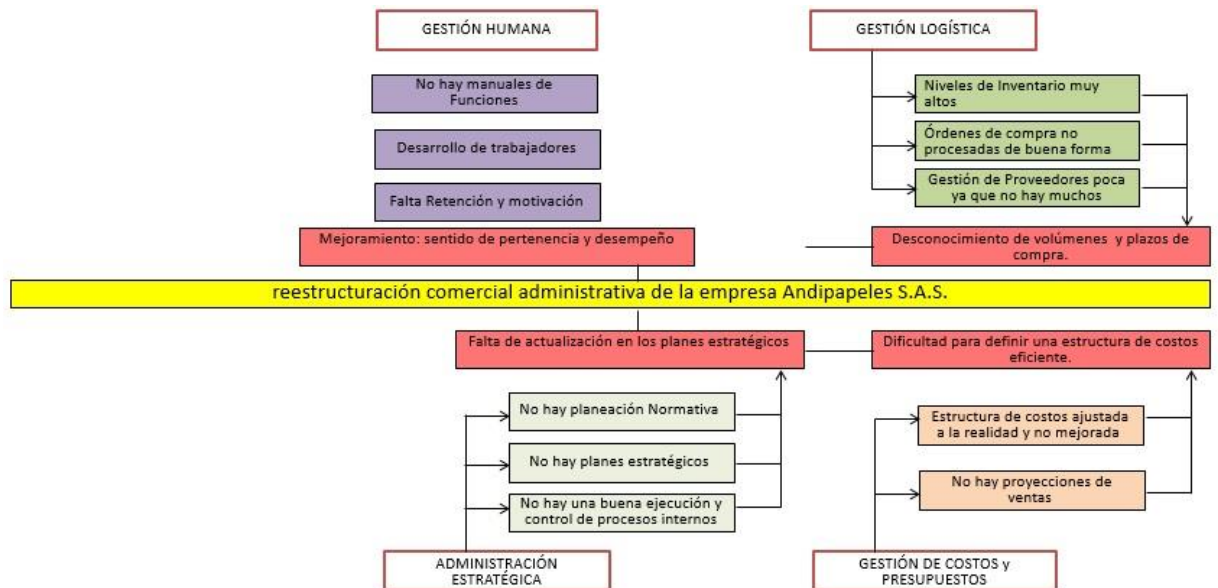
Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

Como análisis finales de todos los resultados del promedio hay que tener cuenta y a destacar el mejor factor que tiene la compañía, el cual es el de gestión financiera. Este indicador puede dar a entender que en cuanto a liquidez monetaria y políticas financieras que la misma maneja es muy importante al momento de evidenciar como a utilizado esto de tal forma, que si lo ha reflejado en la rentabilidad y utilidad que ha tenido la organización.

Por último, para analizar y evaluar hay que tener en cuenta algunos factores con un grado de riesgo, tales factores en orden la gestión administrativa, ya que la empresa en su marco estratégico no tiene los lineamientos adecuados para poder estructurar y ejecutar de forma adecuada un plan estratégico, lo cual resulta muy importante para las organizaciones hoy en día a la hora de cada uno de sus procesos. Posteriormente el otro factor que se debe tener en cuenta es la gestión humana, ya que para renombrar uno de sus problemas es quizá no tener un debido manual de funciones para los miembros que integran la organización, de tal forma que en algunas ocasiones el empleado no tiene clara sus funciones, impidiendo un óptimo desempeño de las operaciones y procesos internos de la empresa.

1.9 DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

Diagrama 1. Diagrama causa y efecto de Andipapeles S.A.S.



1.10 ANÁLISIS DOFA

Esta herramienta es bastante útil para poder determinar tanto factores externos e internos que puedan encaminar a la compañía de mejor manera hacia el respectivo logro de sus objetivos. A nivel interno se estudiarán las fortalezas y debilidades de la compañía, y a nivel externo se presentarán las oportunidades y amenazas que se le puedan presentar en el ejercicio de su actividad.

Cuadro 9. Listado de debilidades-oportunidades-fortalezas y amenazas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene una alianza con uno de los grandes distribuidores de papel de Alemania, lo cual resulta bastante estratégico. • Capacitación y apoyo al personal que integra a la compañía. • Ampliación de portafolio de nuevos productos por medio de la integración de nuevos proveedores • Apalancamiento de crédito con diversos bancos. • La cartera de la compañía se encuentra asegurada a través de entidades como Segurexpo. • La empresa tiene liquides utilizando una anticipación del 90% de la cartera a través de Bancóldex. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un respectivo manual de funciones para los empleados de la organización. • La empresa no posee indicadores de gestión, lo cual es bastante desfavorable al momento de seguir un procedimiento. • A pesar de tener inventarios, su rotación en algunos momentos es considerablemente baja. • No cuenta con un plan estratégico, de tal forma que no es posible determinar si va en un buen rumbo o no. • La empresa al ser altamente importadora no cuenta con una evaluación de proveedores. • No cuenta con misión, visión, valores.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Tratados de libre comercio con otros países que facilitan y amplían la posibilidad de importaciones de papel para la empresa. • El papel al ser un producto reciclable junto a los desperdicios que se genere en el corte del mismo, se puede generar otra alternativa de negocio. • Aumento del PIB en el sector industrial. • Los cambios del entorno de la impresión offset a impresión digital y gran formato, beneficia a la compañía. • Las bolsas plásticas se pueden reemplazar por papel ecológico y reciclado 	<ul style="list-style-type: none"> • Por los constantes cambios en la reforma tributaria, se añade cada vez más impuestos al producto final. • Por ser una empresa que depende en gran medida de sus importaciones, la variación del dólar afecta considerablemente en la compra. • Un alto nivel y crecimiento de competencia dentro del sector, en este caso específicamente en el del papel. • Al ser una pequeña empresa, está en una gran desventaja frente al portafolio y precios de venta que ofrecen tanto competidores de tamaño medio y alto. • Campañas mal infundadas y sin conocimiento a no consumir el papel.

Para este apartado se usarán cada uno de los factores tanto externos como internos, para crea una serie de estrategias que puedan ser aplicables por parte de la compañía.

Cuadro 10. Estrategias de la matriz DOFA

FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar clientes potenciales como supermercados a los que se les pueda reemplazar las bolsas • Implementar una pagina web que permita mas interacción con clientes y el mercado potencial • Integración de productos al portafolio eartpack 	<ul style="list-style-type: none"> • Incursionar en la comercialización del papel ecológico y/o reciclable como una nueva opción de negocio a futuro. • Evaluar como una importante fuente de proveedores el país China, ya que son unos de los mejores en ofrecer precios de compra. • Elaboración de un plan estratégico que permita adaptarse a los macro factores externos que afectan a la organización •
FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar proveedores nacionales para evitar un poco el impacto en el cambio del dólar. • Realizar una integración horizontal en donde estén las alianzas entre molinos de papel lo cual permita que haya un mayor desarrollo del sector. • Implementar procesos de auto-mejora y buena gestión relacionado con las labores del personal y por ende de todo el proceso interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una estrategia de marketing, la cual le permita tener mayor impacto sobre la posible demanda. • Apalancarse con nuevos proveedores de tal forma que pueda aumentar su portafolio de productos y por ende ser más competitivos en el mercado. • Incentivar el mercadeo a través de la funcionalidad y buen manejo del papel.

2. ESTUDIO DE MERCADOS

Para el siguiente estudio se pretende evaluar los posibles factores que tengan incidencia al momento de analizar el mercado perteneciente a la organización Andipapeles S.A.S., tales factores se pueden determinar en primera medida a partir de la caracterización del sector y posteriormente con las barreras de entrada al mercado, todo esto para ubicar un contexto del entorno externo a la que la organización deba enfrentar.

Consiguientemente al haber analizado el entorno externo del mercado perteneciente a la compañía, se realizará una segmentación la cual permita a la empresa tener un horizonte más clara de su mercado objetivo, lo cual será guiado por un respectivo análisis de la demanda, oferta y la competencia.

2.1 CARACTERIZACION DEL SECTOR

Para esta ocasión la compañía que se analizará pertenece al tercer sector, comercial y de servicios ya que no transforma las materias primas, ya que se encarga de utilizar y proveerse de los insumos que son suministrados por el segundo sector el cual es el encargado de la producción y fabricación de pulpa, papel y cartón, para luego ser distribuidas y comercializadas al consumidor final. La empresa Andipapeles S.A.S., cuenta con el código CIIU bajo la numeración 4669, el cual su descripción respectivamente es la de “comercio al por mayor de otros productos n.c.p.”

En cuanto al sector industrial a la que pertenece Andipapeles S.A.S. se puede decir que es uno de los sectores más prometedores y con mayor futuro a la hora de generar mayor empleo e ingresos al país. Esto se evidencia previamente en el diagnóstico que se le hizo a la organización en donde se refleja que actualmente, la producción manufacturera de pulpa, papel y cartón ha tenido un crecimiento considerable lo cual hace pensar que puede haber buen trabajo para toda la cadena de abastecimiento.

2.2 BARRERAS DE ENTRADA

A partir del análisis de las barreras de entrada se podrá determinar cuáles son los factores a los que se debe enfrentar la organización, en este caso especialmente una pequeña empresa MiPymes como lo es Andipapeles S.A.S., la cual deba enfrentar grandes competidores en el mercado, y también amenazas externas que serán evaluadas a través del respectivo análisis de las barreras políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y ambientales, todo esto en la ciudad de Bogotá.

2.2.1 Barrera política. Como primera medida para tener en cuenta de este factor, es que actualmente en Colombia se han presentado una serie de reformas tributarias las cuales tienen una afectación directa en los empresarios y sobre todo los pequeños que están incursionando en el emprendimiento. Esta reforma se ve reflejada en las múltiples subidas de los impuestos y recaudos que se le paga al estado por la venta de sus productos, tales como la retención en la fuente, impuesto a la renta y el CREE. Sin embargo, no se puede olvidar uno de los impuestos más importantes, tal es el caso del IVA el cual es un impuesto que de un año a otro tuvo un incremento del 3%, pasando de un 16% a un 19%, lo cual ha sido desfavorable para la gran parte de industrias pertenecientes del país, principalmente por el momento que se vive y por qué los consumidores finales son muy sensibles a la subida de precio de los productos.

Fletes, aranceles y trámites de importación, en esta barrera es bastante importante, ya que la compañía en gran parte de su inversión de compra de producto lo destina en las importaciones. Esto puede ser afectado en que las normas que rigen dichas importaciones y en específico de dicho sector, es que, al traer algún tipo de papel de otro país, el cual dicho papel también se produzca a nivel nacional, se le cobrará un impuesto considerablemente al producto. Según la justificación que se da, es la cual el producto se encuentra en el territorio nacional, y el empresario decide traer el mismo producto con características casi iguales deberá pagar el impuesto, por no aportar la compra al producto nacional. Por otro lado, es positivo ya que, si el papel no se produce en territorio nacional y se decide a importar, no habrá ningún impuesto a pagar.

2.2.2 Barrera económica. Dentro de este factor a estudiar se encuentra como una de las barreras más significativas, las economías de escala generadas por la competencia, y esto se puede observar desde un ámbito general al que pertenece el sector, ya que en el momento se encuentran instauradas, con una gran trayectoria y experiencia del mercado tanto grandes, medianas y muchas pequeñas empresas en crecimiento. Desde el punto de vista al que más que hay que tener en cuenta es que tanto las grandes y algunas medianas que abarcan gran parte del mercado, generan un mayor volumen de importaciones de diferentes productos relacionadas al papel, lo que produce que sus costos de compra del producto sean mucho menores a los de una empresa pequeña que no tiene el mismo volumen de compra, lo que por consiguiente dichas empresas tengan más posibilidades de acceder a cualquier mercado.

En la inversión de capital a pesar de que la empresa lleve una trayectoria de 5 años con satisfacción, hay que tener en cuenta que la demanda crece de manera considerable, al igual que sus requerimientos y necesidades, por lo que el portafolio de productos que ofrece la compañía ya se queda corto. Es por esto que si se aumentase el capital la organización podría responder a muchas más oportunidades que el mercado presenta, de tal forma que esto puede verse guiado por la compañía a través del apalancamiento de nuevos proveedores, de tal forma que, con un portafolio más amplio, genere una estrategia comercial y por consiguiente se refleje en sus utilidades.

2.2.3 Barrera social. Esta barrera por analizar es una de las más importantes ya que puede tener un gran impacto y afectación por parte del consumidor final. Se puede decir que hoy en día el estilo de vida y las preferencias de los clientes, tratan de comprar un producto que cumpla sus necesidades, pero también dado el caso que tenga el más mínimo de inherencia y daño hacia el medio ambiente, tal caso sucede con el papel. Los consumidores finales del papel creen en muchas ocasiones que este se saca de una tala de árboles abrupta, la cual daña los ecosistemas y el medioambiente en general, lo cual es totalmente equivoco, ya que dicho papel se cultiva en unos bosques específicos para la producción en especial de este, lo cual en realidad no generará un impacto demasiado negativo en la naturaleza. Esta concepción errónea genera que el consumo de papel por parte de las personas cada vez sea mucho menor, lo cual afecta considerablemente la cadena de abastecimiento de este producto.²¹

En cuanto a la diferenciación del producto como se había dicho anteriormente, los requerimientos y necesidades de los clientes, cada vez cambia a medida que también la innovación y tecnología en general lo hacen. Es por esto que esta barrera es muy importante ya que en el sector de la comercialización del papel hay una gran cantidad de empresas con un portafolio de productos muy similares por no decir que casi iguales. Es aquí donde esta compañía debe entrar en juego y ofrecer a su mercado, un producto de calidad con valor e innovación, el cual su competencia no pueda ofrecer.

2.2.4 Barrera tecnológica. La falta de recursos tecnológicos puede ser un impedimento a la hora de tener más impacto y acercamiento en el mercado de las artes gráficas, el cual es al que se le vende. Este recurso tecnológico se puede ver evidenciado en la poca maquinaria que posee la compañía, entre esos y de lo más importante, el convertidor de papel, ya que normalmente cuando se importa este producto viene en bobinas o rollos de papel, lo cual se necesita luego ser transformado a medidas en resma o paquetes de tamaño especial en cada una de las hojas, según el requerimiento del cliente. En la actualidad la compañía terceriza o subcontrata este proceso que hace parte del producto final que se le entregara al cliente, además si se-

²¹ SMURFIT KAPPA. Mitos y realidades del papel. [En línea]. Disponible en: <http://resources.smurfitkappa.com/Resources/Documents/Mitos%20y%20Realidades.pdf>. Consultado: (25/07/2017).

tuviese la maquinaria la empresa incurriría en costos más bajos y además como un plus adicional, un proceso logístico más rápido a la hora de convertir y distribuir.

Como otra barrera tecnológica es la poca capacidad que se tiene de los vehículos que se tienen actualmente para la distribución del producto como tal, y es que cada vez la operación del negocio crece considerablemente y ahí ocasiones en que los pedidos diarios por los clientes son insuficientes por parte de la capacidad que tiene el vehículo para entregar, de tal forma que los viajes y trayectorias de ida y vuelta para recoger la mercancía resultan bastante

2.2.5 Barrera ambiental. Esta barrera puede presentarse por que algún proveedor perteneciente a la compañía tiene problemas, esto puede ser explicado en que algunas ocasiones el cultivo del tipo de papel que sea, el cual es el que abastece dicho proveedor sufre algún impacto climático, por lo que en algunas ocasiones dichos proveedores se demoran entregar el papel, o lo que es más usual suben los precios de venta a cambio de este impacto que ha generado en la plantación de sus cultivos de árboles.

2.2.6 Barrera legal. En esta barrera el único impedimento legal es infringir y no pagar algún tributo respecto a las empresas únicamente comercializadoras de productos.

2.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para la segmentación del mercado en esta ocasión, se va a utilizar una segmentación de tipo industrial, ya que Andipapeles pertenece a una parte de la cadena de abastecimiento hasta llegar al impresor de las artes gráficas, quien es el que da el producto final al consumidor. También se puede decir que por medio de esta segmentación se podrá dividir el grupo o los nichos de mercado respecto a una región específicamente en este caso, la ciudad de Bogotá, de tal forma que se puedan hallar clientes más potenciales y que puedan abastecer y suplir sus necesidades de acuerdo con lo que Andipapeles les ofrezca.

2.3.1 Segmentación geográfica. Para este parámetro se pretende realizar la segmentación en base a las divisiones y subdivisiones que tiene la ciudad de Bogotá, más específicamente a las localidades que componen esta, con el fin de ser más determinado al mercado que se va a atacar.

- **Macro segmentación.** En este caso la compañía se encuentra ubicada en el país Colombia y en la ciudad de Bogotá, en el momento por cuestiones de expansión y crecimiento de la compañía, también relacionado con su capital, se pretende únicamente incursionar en el mercado de esta ciudad, en las siguientes localidades: Puente Aranda, Chapinero, Kennedy, Teusaquillo, Usaquén, Fontibón y Mártires.

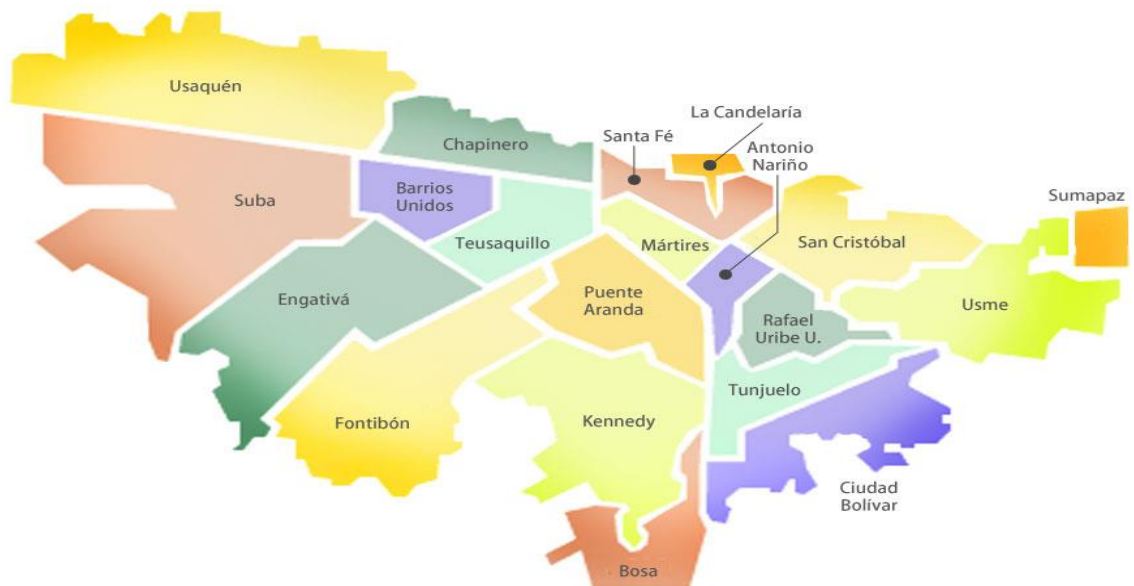
Las localidades anteriormente mencionadas, fueron escogidas ya que actualmente es donde la compañía agrupa las ventas del portafolio de sus productos y tiene clientes, además porque en esas mismas localidades no se han explorado otros nichos de mercado que pueden llegar a ser clientes potenciales para la empresa. A continuación, en el Cuadro 11., se evidencia como se representa la distribución de clientes, en las distintas localidades de la ciudad de Bogotá.

Cuadro 11. Clientes de la empresa Andipapeles S.A.S.

Localidad	clientes
Puente Aranda	7
Chapinero	3
Kennedy	3
Teusaquillo	2
Usaquén	4
Fontibón	2
Mártires	9
TOTAL	30

Fuente: Andipapeles S.A.S.

Imagen 3. Mapa de la ciudad de Bogotá con sus respectivas localidades.



Fuente: RADIO SANTAFE. Mapa de Bogotá. [En línea]. Disponible en <http://www.radiosantafe.com/2016/01/26/procuraduria-hara-seguimiento-a-proceso-de-escogencia-de-alcaldes-locales-en-la-capital/bogota-mapa-2-2/>. Consultado: (28/08/2017)

En este estudio se hallará una demanda objetivo, puesto que para este trabajo no solamente se va a tener en cuenta los clientes actuales, sino que también posibles clientes en dichas localidades anteriormente mencionadas, a continuación, en el siguiente cuadro se presentaran la cantidad total de clientes por cada uno de estos sectores.

Cabe aclarar que los clientes potenciales por localidad que se expondrán a continuación son tomados como datos no homogéneos, haciendo referencia al tamaño pequeño, mediano o grande de la empresa, y esto se explica en que la fuente no es específica en la dimensión de estas compañías.

Cuadro 12. Clientes potenciales por localidad

Puente Aranda	Chapinero	Kennedy	Teusaquillo	Usaquén	Fontibón	Mártires
25	28	19	23	53	8	46

Fuente: EMPRESITE. Cantidad de empresas de artes gráficas en Bogotá.
 [En línea]. Disponible en:
<http://empresite.eleconomistaamerica.co/Actividad/ARTES-GRAFICAS/departamento/BOGOTA/>. Consultado: (28/08/2017)

Siendo más exactos, la sumatoria de cada una de estas localidades da un total de 202 empresas. Para este estudio lo que se tiene en mente es atacar un 5% del total de estos clientes en estos sectores, el cual aproximadamente es de 10, puesto que por ahora la capacidad de abastecimiento y de oferta que tiene la empresa Andipapeles da para vender a los clientes actuales y a estos posibles potenciales.

2.3.2 segmentación demográfica. A continuación, se expondrá el tipo de empresa a las que se le vende y las actividades económicas.

- **Tipo de empresa.** Principalmente a la mayoría de organizaciones, las cuales pueden ser por sociedades acciones simplificadas (S.A.S.), sociedad anónima(S.A.), sociedad limitada (Ltda.) y comanditas.
- **Empresas con actividades económicas.** Únicamente a impresores del sector de las artes gráficas.
- **Características de las empresas.** Actualmente la empresa Andipapeles S.A.S., vende sus productos a compañías que hacen parte únicamente del sector de las artes gráficas e impresiones. A continuación, en el Cuadro 10. se representará el tamaño de la empresa de acuerdo con las localidades mencionadas anteriormente.

Cuadro 13. Características de las empresas

Característica	puente aranda	chapinero	kennedy	teusaquillo	usaquen	fontibon	martires
tamaño	pequeñas, medianas y grandes	medianas	pequeñas	pequeñas y medianas	grandes	pequeñas	medianas y grandes
volumen de compra	0,1 a 15 toneladas	3 a 7 toneladas	0,1 a 5 toneladas	1 a 8 toneladas	7 a 15 toneladas	0,1 a 5 toneladas	3 a 15 toneladas
Num empleados	1 a 60 empleados	10 a 30 empleados	1 a 10 empleados	1 a 30 empleados	30 a 60 empleados	1 a 10 empleados	10 a 60 empleados

Fuente: Andipapeles S.A.S

2.3.3 Segmentación conductual. Para este apartado se tendrá en cuenta el valor agregado que le da la empresa Andipapeles S.A.S. a sus respectivos clientes, de tal forma que se determine porque motivo le compran a esta compañía y no a otras organizaciones.

Innovación al valor y diferenciación, como primera medida que utiliza esta compañía para generar un valor agregado en sus clientes, es la diferenciación en la venta de productos importados más que los nacionales y con un precio bastante competitivo. Esto se puede explicar en que Andipapeles S.A.S. ha utilizado su abastecimiento y alianza con distribuidores internacionales para poder diversificar su portafolio de productos, los cuales también resultan ser con unos costos de compra de material a un muy buen precio, lo que por ende a la hora de vender el producto final al cliente pueden ser diferenciadores en este aspecto, inclusive siendo competitivos con medianos y grandes comercializadores. Por otro lado, como innovación de valor se encuentra que la mayoría de sus productos son nuevos para los clientes. Por último, para ser más explícitos entre las diferencias de los productos nacionales de los importados, a continuación, se expondrá el listado. En cuanto a papeles oriundos de Colombia se manejan las referencias del papel periódico y la cartulina puesto que estos son productos que manejan una gran calidad y precio más cómodo que un importado. Por otro lado, los productos extranjeros de que se provee Andipapeles, son los papeles esmaltados, el bond y el propalcote que es un producto que maneja unas prestaciones casi idénticas a un papel periódico.

2.3.4 Resumen segmentación. A continuación, en el Cuadro 11., se presentará la información resumida respecto a la indagación que se realizó para la segmentación que concierne a la empresa Andipapeles S.A.S.

Cuadro 14. Resumen de la segmentación

Segmentación geográfica	Se halló un mercado objetivo determinado a partir de las localidades en las cuales incursiona actualmente la compañía, de las cuales se pueden obtener que hay clientes no homogéneos, que refiere al tamaño de su organización.
Segmentación demográfica	El perfil de cliente que maneja Andipapeles S.A.S., está determinado por que solo son impresores de artes gráficas, tener por lo menos un volumen de compra de 0,1 toneladas
Segmentación conductual	La empresa Andipapeles S.A.S. ofrece a sus clientes un servicio de valor agregado a través de la conversión en medidas especiales de papeles importados de alta calidad.

2.4 INVESTIGACION DEL MERCADO

Para este apartado se tendrá en cuenta la población de los clientes a la que la compañía vende sus productos y de ello sacar una muestra a la cual se le realizará una respectiva encuesta, la cual, según su análisis se podrá tomar medidas en cuanto a generar un plan de mercadeo con productos existentes y nuevos, y también poder generar más satisfacción a los clientes actuales.

2.4.1 Muestra. Dentro del portafolio de empresas a las que vende Andipapeles S.A.S. se encuentra instaurada en su cartera un número de 30 clientes, esto será tomado como toda la población, al ser un número pequeño de clientes.

Para este caso al no ser un gran número de clientes y que también la compañía está dispuesta a realizarle el cuestionario a todos los clientes, a partir de la encuesta de satisfacción, en donde se podrá analizar y evidenciar cada una de las inconformidades que presenta el consumidor, se tomará como el tamaño de muestra toda la población (30). Por este motivo no se usará la formulación para hallar la muestra para una población finita.

2.4.2 Encuesta. Para el análisis de este parámetro se tendrá en cuenta que el cuestionario es de tipo de satisfacción, en donde se podrá analizar las inconformidades y posibles necesidades que demanden los clientes a los que venda la compañía actualmente, de tal forma que a futuro puede mejorar y genere mayor fidelidad hacia sus clientes. En el **Anexo A.** se expondrá el cuestionario correspondiente que se le práctico a la correspondiente muestra.

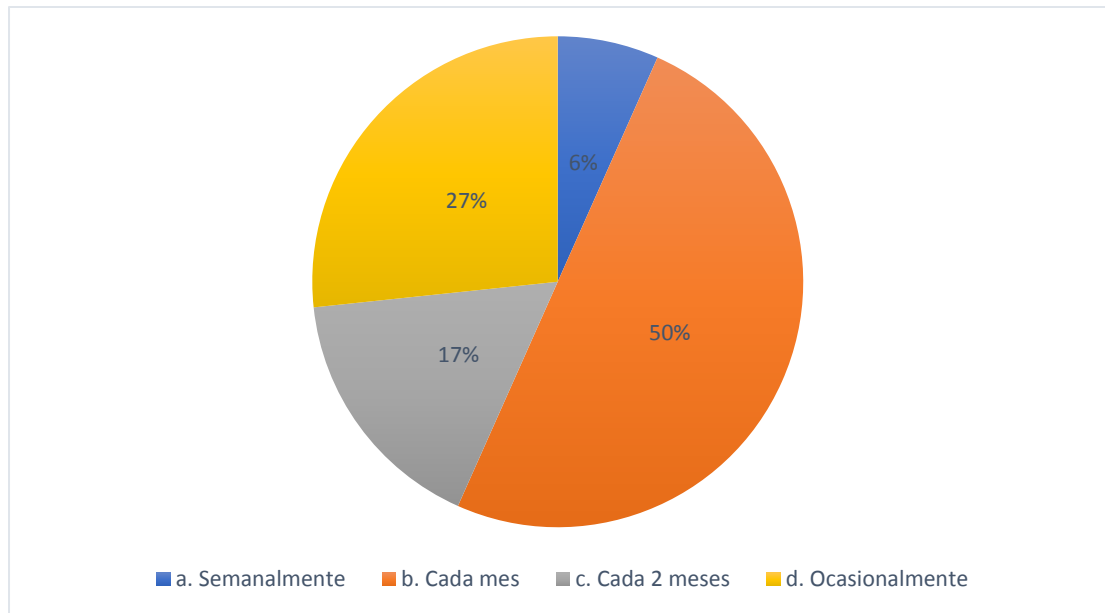
2.4.3 Análisis de la encuesta. Para esto se realizará un análisis a cada una de las respectivas preguntas diseñadas en el cuestionario, de tal forma que se puede determinar cada uno de los parámetros en los que Andipapeles S.A.S., pueda mejorar con el presente y futuro portafolio que le pueda ofrecer a sus clientes.

Pregunta 1. ¿Cada cuánto realiza pedidos a la empresa Andipapeles S.A.S.?

Tabla 23. Frecuencia de pedidos a la empresa Andipapeles S.A.S.

Respuestas	Total	Porcentaje
a. Semanalmente	2	6%
b. Cada mes	15	50%
c. Cada 2 meses	5	17%
d. Ocasionalmente	8	27%
TOTAL	30	100%

Gráfica 12. Frecuencia de pedidos a la empresa Andipapeles S.A.S.



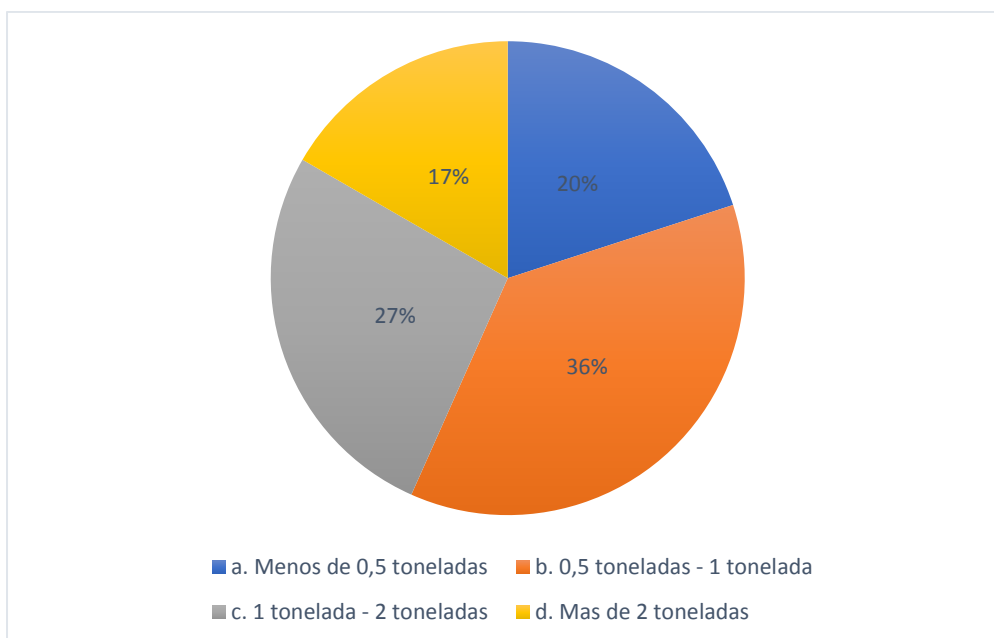
Como se puede evidenciar en la primera pregunta del cuestionario, la frecuencia de pedidos que hacen los clientes en pedidos oscila de mayor a menor en un 6% semanal, 17% cada 2 meses y 27% ocasionalmente. Por último, la respuesta que más porcentaje tuvo fue la de pedidos cada mes con un 50%, por lo que se puede deducir que los clientes de Andipapeles se abastecen en este periodo, para satisfacer la demanda de ellos en un rango de periodo similar.

Pregunta 2. ¿Qué volumen de papel compra según la frecuencia de pedido en la pregunta anterior?

Tabla 24. Volumen de compra a la empresa Andipapeles S.A.S.

Respuestas	Total	Porcentaje
a. Menos de 0,5 toneladas	6	20%
b. 0,5 toneladas - 1 tonelada	11	36%
c. 1 tonelada - 2 toneladas	8	27%
d. Mas de 2 toneladas	5	17%
TOTAL	30	100%

Gráfica 13. Volumen de compra a la empresa Andipapeles S.A.S.



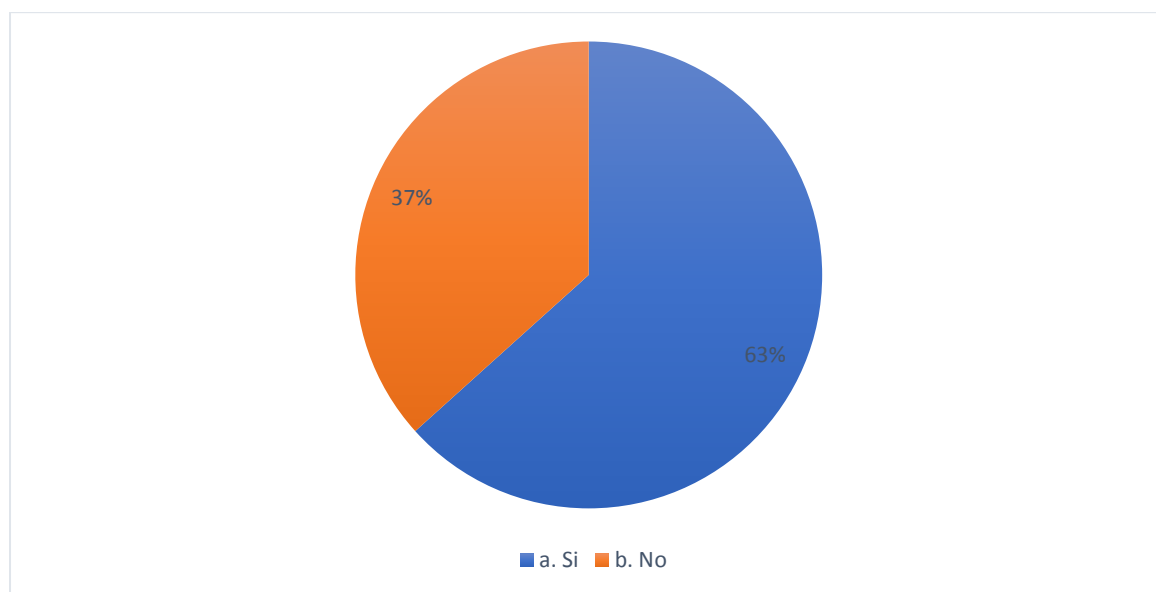
Como primera medida hay que tener en cuenta el menor porcentaje de respuesta de los clientes encuestados, en este caso respectivamente uno de ellos equivale al 20% los cuales son en parte los consumidores que son más pequeños y que por capacidad no compran mucho volumen, luego le procede los clientes más grandes en cuanto a poder adquisitivo, los cuales no son muchos, pero generan bastantes compras con un volumen de un 17%, superior a los demás encuestados. Posteriormente se encuentran los clientes medianos, respectivamente con un 36% y 27% de volumen de compra, lo cual resulta bastante significativo, en cuanto a lo que esta parte de clientes genera en las ganancias de esta compañía

Pregunta 3. ¿Sería de su agrado que la empresa Andipapeles S.A.S. tuviese un portafolio de productos más diversificado?

Tabla 25. Agrado de portafolio de productos de la empresa Andipapeles S.A.S.

Respuestas	Total	Porcentaje
a. Si	19	63%
b. No	11	37%
TOTAL	30	100%

Gráfica 14. Agrado de portafolio de productos de la empresa Andipapeles S.A.S.



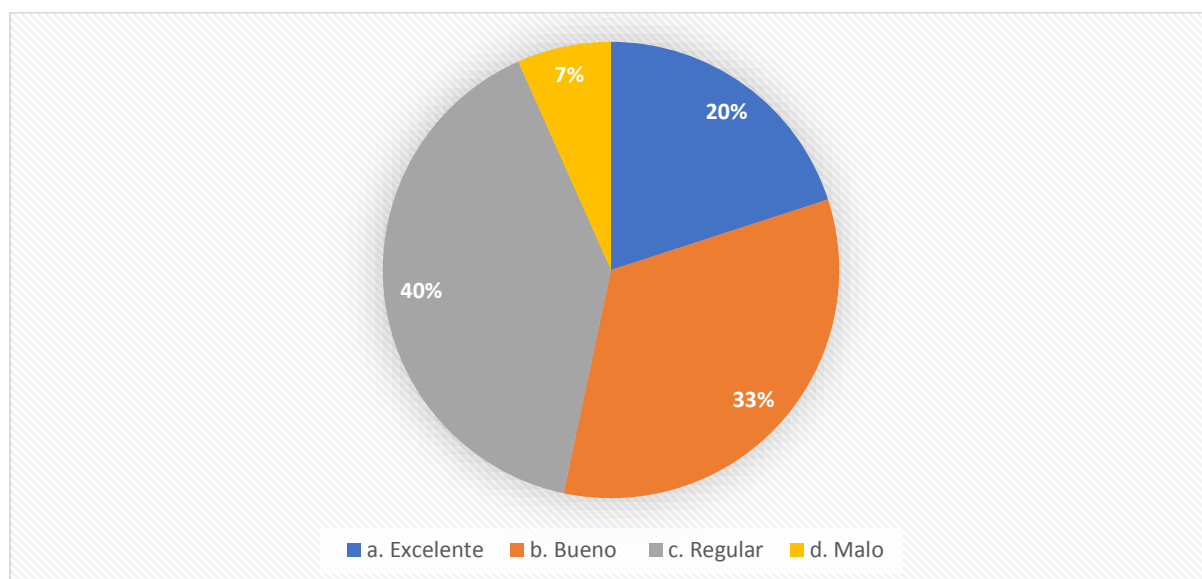
Según lo que se deduce de la Tabla 25. y la Gráfica 14., es que los clientes de Andipapeles S.A.S. tienen una mayor preferencia a la hora de que la compañía les pudiese ofrecer un portafolio de productos más amplio, esto está representado en que un 63% de los encuestados respondió que si. Dicha respuesta en alta medida se puede justificar en que cada vez la demanda necesita mayores productos para poder innovar desde la producción del mismo, hasta la venta al usuario final. Por lo contrario, el otro porcentaje con un 37% respondió que no le importaría si el portafolio de productos que le ofrece la compañía fuese más grande.

Pregunta 4. ¿Con que grado de satisfacción valora el tiempo en que se demoró la entrega del papel por parte de Andipapeles S.A.S.?

Tabla 26. Grado de satisfacción de la entrega de pedidos por parte de Andipapeles

Respuestas	Total	Porcentaje
a. Excelente	6	20%
b. Bueno	10	33%
c. Regular	12	40%
d. Malo	2	7%
TOTAL	30	100%

Gráfica 15. Grado de satisfacción de la entrega de pedidos por parte de Andipapeles



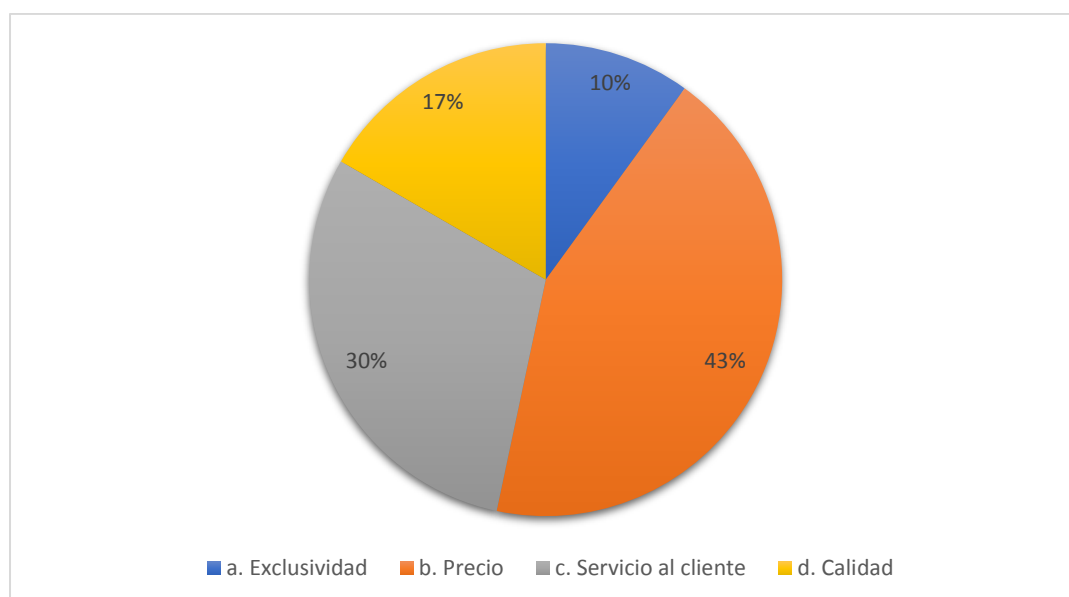
En cuanto los resultados evidenciados de la pregunta 4 en la Tabla 26. y Gráfica 15., da un resultado en el cual solo un 7% de los clientes encuestados dijo que las entregas por parte de Andipapeles eran malas. Por lo contrario, con un 33% y 20%, cree que las entregas por parte de la compañía respectivamente son buenas en mayoría y en menor medida excelentes. Por último, la respuesta con más porcentaje la cual tuvo un 40% fue la de entregas regulares, algo que se debe mejorar a futuro para mejorar la relación con el cliente.

Pregunta 5. ¿Qué factores le son relevantes a la hora de comprar el papel?

Tabla 27. Factores de relevancia a la hora de comprar papel

Respuestas	Total	Porcentaje
a. Exclusividad	3	10%
b. Precio	13	43%
c. Servicio al cliente	9	30%
d. Calidad	5	17%
TOTAL	30	100%

Gráfica 16. Factores de relevancia a la hora de comprar papel



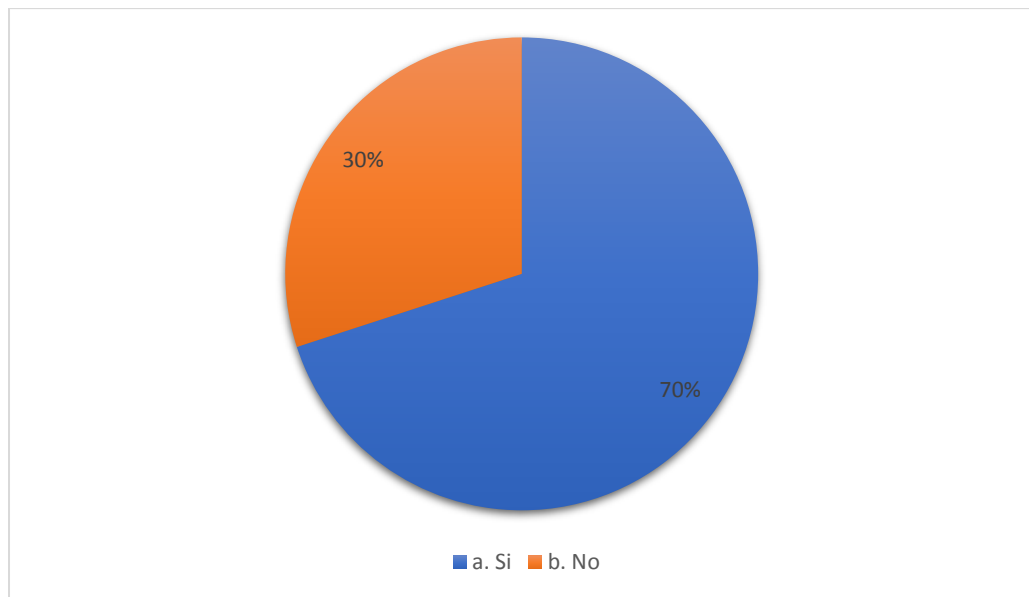
Como se puede evidenciar en la Tabla 27. y Gráfica 16., los factores con menos relevancia para comprar por parte de los clientes encuestados de Andipapeles S.A.S., son respectivamente la exclusividad con un 10% y la calidad con un 17%. Posteriormente en orden de relevancia sigue el servicio al cliente representado con un 30%, y esto se puede ver justificado precisamente en la pregunta anterior en donde se evidencia que en algunas ocasiones las entregas de los pedidos son regulares, lo cual puede ser bastante perjudicial. Posteriormente y con mayor porcentaje de respuesta se encuentra el precio con un 43% y esto es así ya que cada vez el mercado es más competitivo y el cliente tiene mayor poder al hacer sus compras.

Pregunta 6. ¿Cree que los precios de venta por parte de Andipapeles S.A.S. son asequibles?

Tabla 28. Asequibilidad de precios por parte de Andipapeles S.A.S.

Respuestas	Total	Porcentaje
a. Si	21	70%
b. No	9	30%
TOTAL	30	100%

Gráfica 17. Asequibilidad de precios por parte de Andipapeles S.A.S.



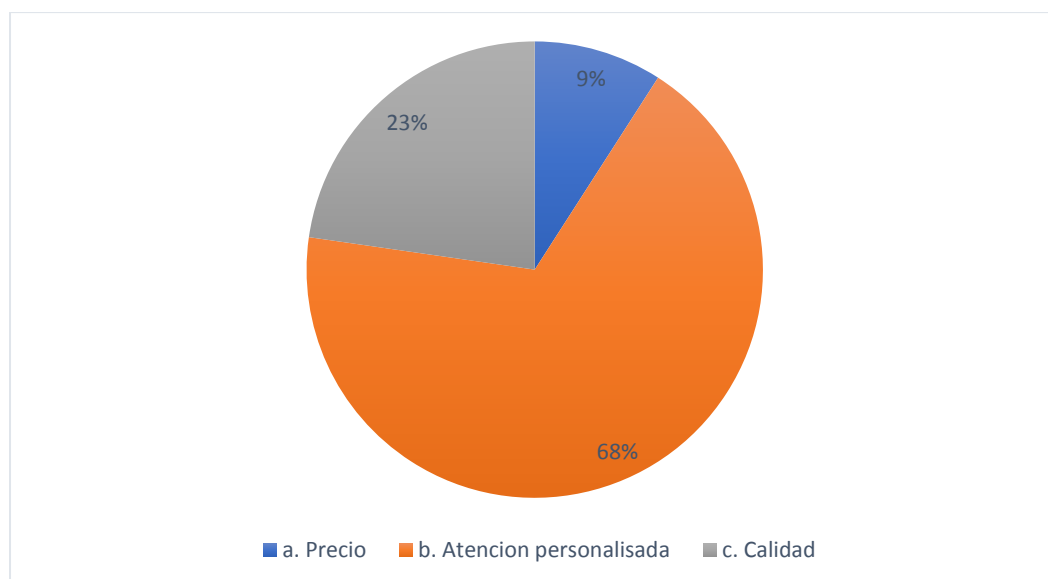
Según lo que se evidencia en la Tabla 28. y la Gráfica 17., en menor medida con un 30% creen que el precio no es asequible. Por otra parte, con un 70% de los clientes encuestados cree que el precio es asequible, que a pesar de la gran competencia en el mercado decide comprar a Andipapeles por su innovación de valor en el producto.

Pregunta 7. ¿En qué factores cree que puede mejorar Andipapeles S.A.S.?

Tabla 29. Factores en los que puede mejorar Andipapeles S.A.S.

Respuestas	Total	Porcentaje
a. Precio	2	7%
b. Atención personalizada	15	50%
c. Calidad	5	17%
TOTAL	30	73%

Gráfica 18. Factores en los que puede mejorar Andipapeles S.A.S.



Según lo que se evidencia en la Tabla 29. y la Gráfica 18., con los porcentajes menores se encuentra respectivamente con un 9% el precio y 23% la calidad. Por lo que hay que poner más cuidado en la atención personalidad puesto según los clientes este factor tuvo una relevancia de un 68%, esto puede verse justificado en preguntas anteriores en donde los clientes de Andipapeles S.A.S. reflejan su inconformidad en alguna parte al hacer su compra, por lo que esto debe ser algo a mejorar a futuro.

2.4.4 Análisis general de la encuesta. Este cuestionario se les realizó a los 30 clientes actuales de Andipapeles S.A.S., la cual fue estructurada de tal forma de saber la satisfacción del cliente y también si le interesaría que la compañía expandiera su portafolio de productos.

Cabe destacar que un porcentaje de los clientes encuestados se sentía insatisfecho por algún motivo en cuanto a la atención que se le daba, por este motivo en este resultado sería aconsejable a la organización, que replanteara la forma en que sus clientes son atendidos, ya que si no lo hace podría no contraer la fidelización hacia estos consumidores, lo que le haría estar en desventaja en este gran mercado.

Por último y con mucha importancia, se hace referencia en que gran parte de los encuestados, representado con un 63% estará dispuesto a comprar un papel distinto e innovador, como lo es el papel ecológico, el cual será descrito en los parámetros siguientes a este proyecto. Sin embargo, de que solo se halla echo la encuesta a los clientes de Andipapeles, no quiere decir que solo estos puedan comprar el producto nuevo que se quiere introducir, pues según la segmentación que se realizó previamente, hay un gran mercado al cual se pueda atacar y se le pueda vender tanto los productos actuales, como los que se le añadan al portafolio.

2.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Para este análisis se tendrá en cuenta la disposición que ha tenido generalmente la demanda hacia este mercado, lo cual permitirá saber con más claridad los requerimientos que tengan en el presente y a futuro.

Cabe decir que para la realización de este análisis se tendrá en cuenta la demanda con la que ha satisfecho Andipapeles S.A.S. y la demanda objetivo que se planteó anteriormente, lo cual se le realizara un pronóstico de la demanda para años futuros, tanto de los productos que ya se encuentran en el portafolio, como para un producto nuevo que quiera añadir la compañía.

La compañía actualmente tiene en sus estadísticas las ventas que se han realizado desde su fundación, concretamente desde el año 2014 hasta el 2017, a excepción del año 2018 puesto que hasta el momento el periodo fiscal de un año no ha terminado. A continuación, en la Tabla 30., se reflejarán dichas cantidades por cada producto.

Tabla 30. Ventas de Andipapeles S.A.S.
desde el 2014 hasta el 2017

VENTAS ANUALES	
Año	Papel total por unidad (tonelada)
2014	92,4
2015	283,1
2016	732,4
2017	221.7

Fuente: Andipapeles S.A.S.

Para la realización de este pronóstico, se utilizarán los datos obtenidos de la Tabla 30., comprendidos entre los periodos del año 2014 y 2017. Entonces para su desarrollo se utilizará el método de pronósticos por mínimos cuadrados los cuales darán el resultado de las variables A y B, que posteriormente se analizarán en la ecuación de la línea recta, para hallar la tendencia de esta demanda. A continuación, se presentarán las formulaciones necesarias para encontrar dichas variables.

Ecuación 1. Fórmula para hallar la variable A

$$A = \frac{N\sum xy - \sum x\sum y}{N\sum x^2 - \sum x\sum x}$$

Fuente: MENDENHALL, William. Introducción a la probabilidad y estadística. Décimo tercera edición.

Ecuación 2. Fórmula para hallar la variable B

$$B = \frac{\sum y\sum x^2 - \sum x\sum xy}{N\sum x^2 - \sum x\sum x}$$

Fuente: MENDENHALL, William. Introducción a la probabilidad y estadística. Décimo tercera edición.

- **Pronóstico de ventas de todos los tipos de papel.** Para este pronóstico se utilizarán los datos estadísticos presentados anteriormente para todos los productos, y el desarrollo de hallar las variables será evidenciado a continuación en la Tabla 31.

Tabla 31. Aplicación de mínimos cuadrados para la obtención de las variables de todos los papeles que vende Andipapeles S.A.S.

VENTAS TOTALES DE TODOS LOS PAPELES POR UNIDAD				
Año	X	Cantidad de papel (toneladas)- Y	XY	X ²
2014	0	92.4	0	0
2015	1	283,1	283,1	1
2016	2	732,4	1464,8	4
2017	3	221,7	665,1	9
Σ	6	1329,6	2413	14

Tabla 32. Valores de las variables A y B de todos los tipos de papel que vende Andipapeles S.A.S.

VARIABLES DEL PAPEL	
A	83,72
B	206,82

Ecuación 3. Formula de una línea recta

$$y = Ax + B$$

Fuente: MENDENHALL, William. Introducción a la probabilidad y estadística. Décimo tercera edición.

En la Ecuación 3., correspondiente para hallar la línea recta, se introducirán las variables A y B halladas anteriormente, de tal forma que permita saber la tendencia que va a tener a futuro la demanda en este producto según el año que se quiera pronosticar, para este caso se pronosticará desde el año 2018 hasta el 2022.

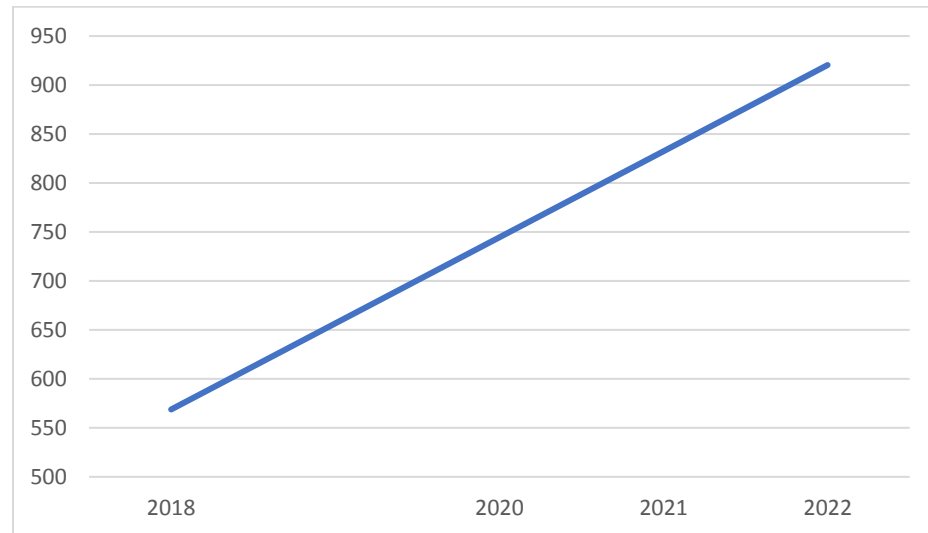
Cabe destacar que se eligió la Ecuación 3., de la línea recta, ya que según las estadísticas presentadas por la empresa en los años comprendidos entre el 2014 y el 2017, se evidencia una tendencia de aumento año tras año en las ventas de la organización, puesto que en un pronóstico lo más probable es que la tendencia siga en aumento y con esta ecuación es uno de los métodos más evidente para representar dicha predisposición de subida.

Tabla 33. Resultados del pronóstico de demanda para todos los tipos de papel.

Cantidades pronosticadas a vender de todos los productos (toneladas)	
2018	568.78
2019	656,69
2020	744.59
2021	832.50
2022	920.40

A continuación, en la Gráfica 19., se evidenciará cual será el probable comportamiento que tenga la demanda de todos estos productos, en el intervalo comprendido entre los años dichos anteriormente, lo cual es fácil de deducir ya que se refleja que la tendencia de la línea recta es totalmente ascendente.

Gráfica 19. Pronosticó de ventas anuales del papel en toneladas



2.6 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Para este análisis se tendrá en cuenta los recursos disponibles en un periodo de tiempo, en el cual la empresa pueda abastecer según sus capacidades y requerimientos de la demanda.

El pronóstico de la oferta en esta ocasión como la empresa Andipapeles S.A.S., simplemente se encarga de comercializar el producto que previamente importo, al cual no se le añade ningún tipo de proceso de producción, se tomara como la oferta las cantidades que se pronosticaron en la demanda del portafolio actual de clientes y la oferta ajustada que se analizó con la demanda objetivo, estudiada anteriormente.

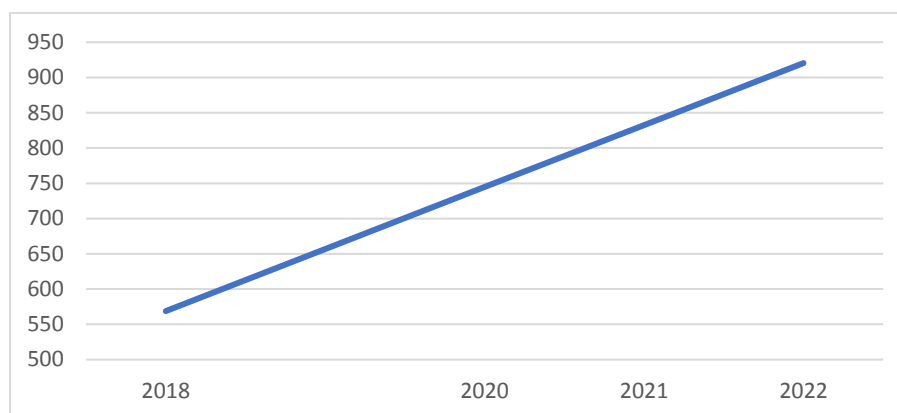
Cabe aclarar que la compañía no maneja ninguna política de inventarios por el momento, puesto que realizan una importación de los productos esporádicamente hasta que se agoten dichas existencias, para nuevamente realizar un trámite de importación. A continuación, en la Tabla 34., se expondrá dicho pronóstico de oferta en importaciones.

Tabla 34. Pronóstico de oferta en las importaciones de Andipapeles S.A.S.

Cantidades pronosticadas a vender de todos los productos (toneladas)	
2018	568.78
2019	656,69
2020	744.59
2021	832.50
2022	920.40

En la Gráfica 20., se expondrá cómo será el posible comportamiento de la oferta disponible en el intervalo de tiempo de los años futuros.

Gráfica 20. Pronóstico de oferta en las importaciones de Andipapeles S.A.S.



2.7 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para este estudio se tendrá en cuenta los competidores directos que puedan tener influencia a la hora de que Andipapeles S.A.S. tenga mayor impacto en el mercado.

- Cooperativa de Bogotá.** Esta empresa del ámbito papelerero creada en el año 1995 es la unión de varios empresarios de este sector, la cual distingue con una cantidad y calidad de proveedores importantes para este mercado, entre los cuales se destacan: Arclad, Cartones América, Sappi y cartulinas CMPC entre los más reconocidos. A continuación, se presentará en la Tabla 35. la referencia de precios que utiliza esta empresa y sus productos contra los de Andipapeles S.A.S.

Tabla 35. Precios de venta Cooperativa de Bogotá contra los de Andipapeles S.A.S.

PRECIO DE VENTA POR UNIDAD DE HOJA			
REFERENCIAS	Cooperativa de Bogotá		Andipapeles
cartulinas	\$	618	\$ 615
esmaltados	\$	236	\$ 269
periódico	\$	162	\$ 270
bond	\$	169	\$ 159
Papel químico	\$	243	No lo tiene

Fuente: Andipapeles S.A.S.

Como se puede evidenciar en la anterior tabla de precios de venta suministrada por Andipapeles, se puede observar que a pesar de que actualmente posea ventaja en el precio de productos como la cartulina, la cual es muy mínima, y la del papel bond, aun son menos competitivos ya que la cooperativa de Bogotá ofrece los papeles

esmaltados y el periódico muy por debajo de precio de venta, lo cual lo hace mucho más accesible al mercado

- **Jurado Torres S.A.S.** Esta empresa también está dedicada a la distribución de papelería e insumos para las artes gráficas y queda ubicada en el barrio Ricaurte, A continuación, se presentará en la Tabla 36. la referencia de precios que utiliza esta empresa y sus productos contra los de Andipapeles S.A.S

Tabla 36. Precios de venta Jurado torres S.A.S. contra los de Andipapeles S.A.S.

PRECIO DE VENTA POR UNIDAD DE HOJA				
REFERENCIAS	Jurado Torres		Andipapeles	
Cartulinas	\$	630	\$	615
Esmaltados	\$	240	\$	269
Periódico	\$	290	\$	270
Bond	\$	161	\$	159

Fuente: Andipapeles S.A.S.

Cómo se interpreta de la Tabla 36., la empresa Andipapeles S.A.S. tiene mayor ventaja competitiva en cuanto a sus precios de venta y esto se puede reflejar en productos como lo son las cartulinas, el papel periódico y el papel bond, lo único en que es mayor su competencia es en que vende papel químico y que el papel esmaltado tiene un precio de venta mucho menor al que vende Andipapeles S.A.S.

- **Dispapeles.** Esta empresa representa a las mejores marcas nacionales e internacionales dentro del sector, con un gran apalancamiento de proveedores entre los que esta Smurfit Kappa, Carvajal, Sappi, Xerox Y Suzano dentro de los más grandes. A continuación, se presentará en la Tabla 37. la referencia de precios que utiliza esta empresa y sus productos contra los de Andipapeles S.A.S

Tabla 37. Precios de venta Dispapeles contra los de Andipapeles S.A.S.

PRECIO DE VENTA POR UNIDAD DE HOJA				
REFERENCIAS	Dispapeles		Andipapeles	
cartulinas	\$	612	\$	615
esmaltados	\$	232	\$	269
periódico	\$	264	\$	270
bond	\$	155	\$	159
Papel químico	\$	254		No lo tiene

Fuente: Andipapeles S.A.S.

Como se evidencia en la Tabla 37., la competencia que le da Dispapeles a Andipapeles para este mercado es bastante alta, puesto que actualmente a pesar de que el único producto que le saca ventaja el cual es el papel Bond, la diferencia de márgenes de ganancias es muy mínima, además que en los otros productos las diferencias en sus precios de venta son muy grandes, teniendo mayor ventaja competitiva a la empresa Dispápeles.

- **Papeles RR.** Esta comercializadora está ubicada en el barrio Ricaurte y desde su fundación se encarga de distribuir todo tipo de productos para el mercado de las artes gráficas.

Tabla 38. Precios de venta de Papeles RR contra los de Andipapeles S.A.S.

PRECIO DE VENTA POR UNIDAD DE HOJA				
REFERENCIAS	Papeles RR		Andipapeles	
cartulinas	\$	632	\$	615
esmaltados	\$	240	\$	269
periódico	\$	330	\$	270
bond	\$	171	\$	159

Como se puede evidenciar en la Tabla 38., esta empresa es a la que mayor ventaja saca Andipapeles, puesto en productos como lo son las cartulinas, el papel bond y el papel periódico, están a un precio de venta considerablemente menor al de Andipapeles, puesto que esto hace que tenga más acceso y posibilidad de generar ventas en este mercado.

A continuación, en la Tabla 39., se presentará la matriz de perfil competitivo que evidenciará las ventajas y desventajas sobre los competidores de Andipapeles, teniendo en cuenta los factores más importantes para tener éxito en este sector.

Tabla 39. Matriz de perfil competitivo

factor crítico de éxito	Cooperativa de colombia			Dispapeles		jurado torres		Papeles RR		Andipapeles	
	PESO	CALIFICACION	PR	CALIFICACION	PR	CALIFICACION	PR	CALIFICACION	PR		
Precios competitivos	0,3	4	1,2	5	1,5	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Calidad de los productos	0,2	5	1	5	1	4	0,8	3	0,6	4	0,8
posicion financiera	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6
publicidad	0,15	4	0,6	5	0,75	3	0,45	3	0,45	4	0,6
imagen	0,15	5	0,75	5	0,75	3	0,45	4	0,6	3	0,45
TOTAL	1		4,35		4,8		3,2		3,15		3,35

Como se evidencia, Andipapeles a pesar de ser una empresa pequeña se destaca sobre empresas del sector como lo son Jurado Torres y papeles RR, y hay que tener en cuenta que uno de los factores que resalto sobre sus competidores, fue la calidad de sus productos.

Por otro lado, y verdaderamente importante hay que tener en cuenta a los principales y grandes competidores que pueden ser una amenaza para Andipapeles, tal es el caso de la Cooperativa de Colombia, ya que según lo que se puede analizar es que esta empresa maneja uno de los factores críticos de éxito con una ponderación bastante alta y representativa como lo es un precio competitivo, la posición financiera y la imagen, sobrepasando ampliamente a Andipapeles.

El ultimo competidor y el que mayor puntaje obtuvo fue la empresa Dispapeles y para este caso cabe decir que es uno de los más fuertes en el sector, puesto que como se evidencia en la Tabla 39., cada uno de los factores críticos de éxito tiene la mayor puntuación, siendo de esta forma el rival más fuerte en el mercado para Andipapeles.

Como resultado de esta matriz, cabe decir que a pesar de que por el momento no se puede acercarse a todos estos factores de éxito de los grandes competidores a estudiar, pero si puede generar a futuro un mejor plan de mercadeo para ser más competitivos en factores como la publicidad y la imagen

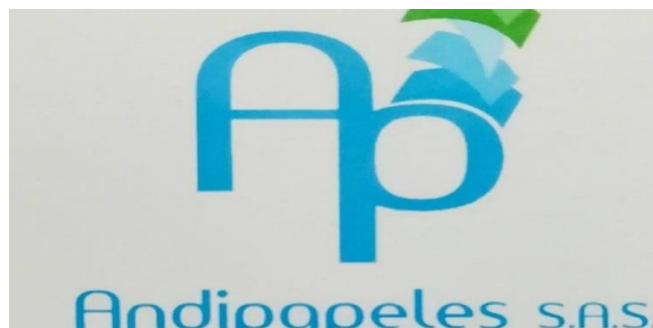
2.8 MARKETING MIX

En este apartado se pretende generar un plan de mercadeo a partir de los recursos con los que cuenta la compañía Andipapeles S.A.S. Con esta estrategia se procurará tener un mayor posicionamiento e impacto en el mercado, el cual será guiado a través de estrategias en donde se evalué el producto que se va a ofrecer, el precio de venta, la plaza o los lugares donde se pretende vender y las promociones a las cuales puedan acceder los consumidores.

2.8.1 Marketing mix actual. A continuación, en los siguientes parámetros que determina este estudio, se analizará con lo que cuenta actualmente la compañía Andipapeles S.A.S., para persuadir y generar mercadeo actualmente, y posteriormente será presentado el marketing mix propuesto para este trabajo.

2.8.1.1 Logotipo. Este es el elemento gráfico que identificará a la compañía en el mercado, para esta ocasión la empresa ya cuenta con dicho elemento gráfico el cual será evidenciado a continuación, en la Imagen 4.

Imagen 4. Logotipo de la empresa Andipapeles




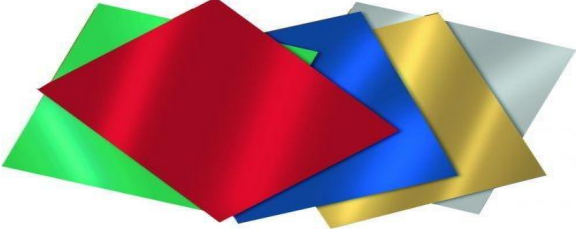

2.8.1.2 Slogan. Actualmente la compañía Andipapeles S.A.S., no tiene ningún slogan, por lo que más adelante, en el marketing mix propuesto se establecerá dicha frase

2.8.1.3 Producto. La empresa Andipapeles S.A.S. en su trayectoria de 5 años, cuenta con un portafolio de 4 productos, los cuales hoy en día vende en el mercado. Dichos productos serán enunciados y descritos a continuación.


En el siguiente Cuadro 15., se presentará el portafolio actual de productos de Andipapeles S.A.S., y posteriormente se expondrá el producto que se propone para este trabajo.

Por otro lado, cabe decir que aparte de las especificaciones técnicas de los productos, Andipapeles S.A.S. no utiliza ninguna estrategia de mercadeo en sus productos.

Cuadro 15. Portafolio actual de productos de Andipapeles S.A.S.

PRODUCTO	DESCRIPCION
	<p>El papel Bond, el cual es muy apetecido por el mercado de las artes gráficas, ya que es uno de los papeles en los que se puede hacer cualquier tipo de impresión y que por sus propiedades lo hace resistente.</p>
	<p>El papel esmaltado, el cual también tiene una alta demanda en dicho mercado, ya que, por sus propiedades de blancura y colores brillantes, le permite ser utilizado para envases de alimentos y papel de regalo.</p>
	<p>El papel adhesivo el cual ha tenido una buena acogida en el mercado de las artes gráficas, a pesar de no ser tan antiguo que los demás papeles. Las principales propiedades de este producto es que puede ser adherido o pegado sin dejar rastro o marca, además que se encuentra en diferentes colores y gramajes. Dicho papel puede ser utilizado como etiqueta adhesiva en cualquier tipo.</p>

Cuadro 15. (Continuación)

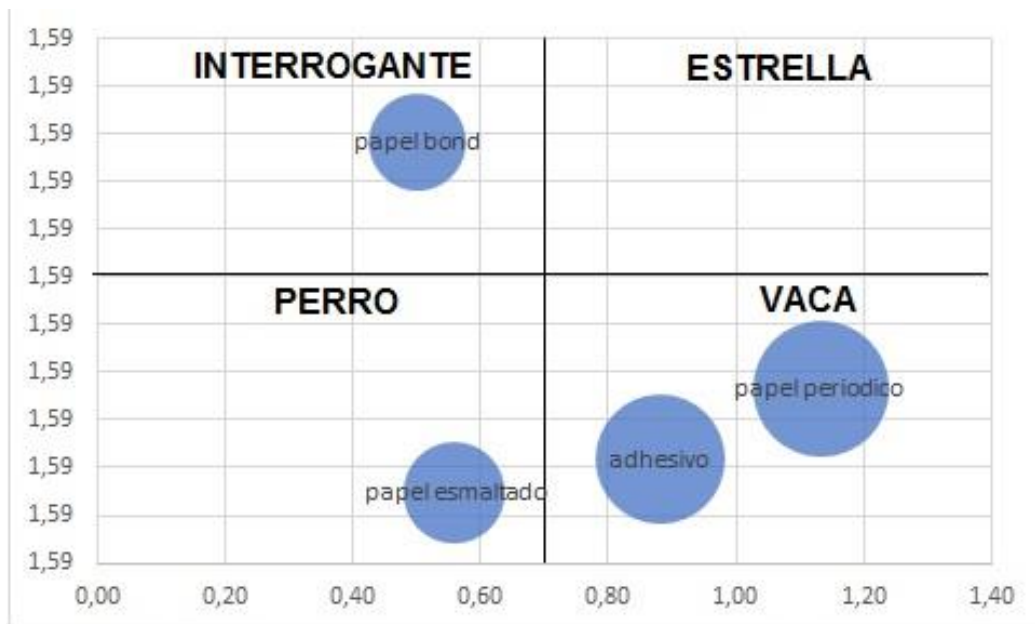
	<p>El papel periódico hay que decir que este producto hace parte de los más importantes que pertenece al portafolio de Andipapeles S.A.S., ya que su múltiple uso le permite ser utilizado para absorber distintos tipos de tinta, de los cuales en uso práctico se evidencia en el diario que imprimen grandes imprentas.</p>
---	--

A través de la Matriz Boston se podrá determinar un análisis estratégico en cuanto a los productos que ofrece la empresa Andipapeles S.A.S., el cual puede determinar la importancia de cada uno de ellos en el mercado. A continuación, en la Tabla 40., y la Gráfica 21. se expondrá dicho análisis.

Tabla 40. Matriz Boston de la empresa Andipapeles S.A.S.

Producto	Participación relativa del mercado	Ingresos (2016)	Crecimiento del mercado
Papel Bond	0,50	\$ 448.215.093	1,59
Papel esmaltado	0,56	\$ 500.946.280	1,59
Papel periódico	1,13	\$ 896.430.185	1,59
Adhesivo	0,88	\$ 790.967.810	1,59

Gráfica 21. Matriz Boston de la empresa Andipapeles S.A.S.



Como se puede evidenciar en la matriz Boston, para este caso los productos vaca son el papel periódico y el adhesivo puesto que su crecimiento no es muy alto, pero la participación en el mercado es mayor. Luego sigue el papel esmaltado, que dentro de todo el portafolio que ofrece la compañía, este producto es el que más bajo crecimiento y participación tiene en el mercado, siendo este un producto perro. Por último, está el papel bond, el cual tiene un gran crecimiento en el mercado, pero con una baja participación, por lo que si se evalúa la estrategia de comercialización de este producto, eventualmente podría pasar de ser un producto interrogante a un producto estrella o perro.

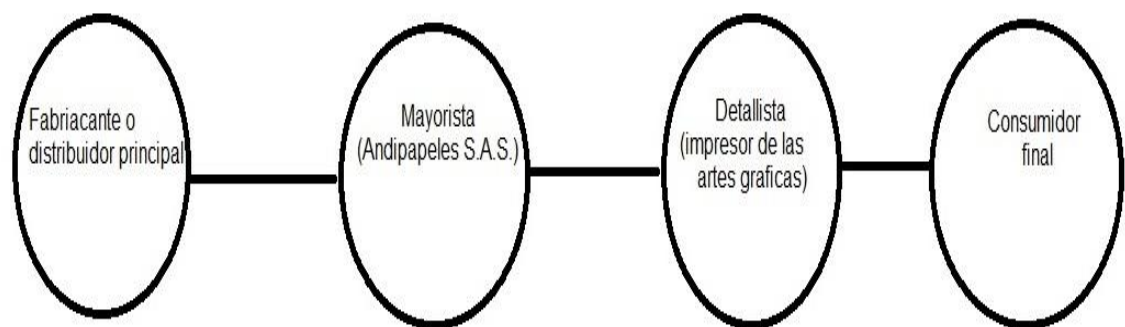
2.8.1.4 Precio. Los distintos tipos de papeles que vende la compañía Andipapeles S.A.S., se ven directamente relacionados e influenciados por la fluctuación del dólar, ya que esta divisa es la que se utiliza normalmente en el comercio exterior, para realizar tanto importaciones como exportaciones. Es por este motivo que el precio de venta que se establecerá a continuación tomará como un referente el valor de \$2900 pesos el costo de comprar la divisa de dólar y por ende el costo del producto que se va a vender, ya que como se ha evidenciado esta moneda ha estado en el alza durante un periodo largo de tiempo, siendo el año 2018 parte de ello.

El costo que se genera por importar los productos tales como, la cartulina, el papel Bond, el papel esmaltado y el papel adhesivo son aproximadamente de \$2880 por unidad de Kilogramo, teniendo en cuenta que a este costo ya se le ha añadido los valores de impuestos arancelarios y de fletes de importación. Cabe resaltar que este precio aplica para cada uno de los papeles que vende la compañía, ya que por lo general sus costos son bastantes cercanos, por lo que normalmente se promedia. Entonces los precios que utiliza actualmente van desde un margen del 10% y un 15%,

lo cual es muy poco para generar verdaderas utilidades, y por otro lado actualmente esta compañía no utiliza ninguna estrategia de precios para incursionar en el mercado de mejor manera, por lo que en el marketing mix propuesto se propondrá una estrategia.

2.8.1.5 Plaza. Para este parámetro se tendrá en cuenta el canal de distribución al que va utilizar la compañía dentro de todos los eslabones que hay en esta industria para llegar al consumidor final. Cabe decir que el eslabón al que pertenece Andipapeles S.A.S. es de tipo comercio mayorista, dentro de un canal largo que no es directo, puesto que la empresa le vende a otra organización la cual va a transformar esa materia prima, para posteriormente ser vendida al cliente final. A continuación, en el Diagrama 2., se expondrá dicho canal.

Diagrama 2. Canal de distribución al que pertenece Andipapeles S.A.S.



En cuanto a estrategias de mercadeo desde el punto de vista de la plaza, Andipapeles S.A.S., no posee una clara, por lo que se propondrá una más adelante en este estudio

2.8.1.6 Promoción. Una de las maneras en las que se pretende generar una estrategia publicitaria y de marketing, es a través de las redes sociales, ya que hoy en día sin duda estos lugares en la web permiten que las personas tengan acceso de información de cualquier establecimiento o servicio.

Por estas razones es que la compañía Andipapeles S.A.S. ya se encuentra diversificada en las redes sociales, tales redes como los son Facebook e Instagram. Esto será de gran ayuda por si algún cliente actual necesita contactarse con la compañía, y también para algún cliente nuevo potencial que utilice las redes y le interese los productos que vende la empresa. A continuación, en la Imagen 5., y la Imagen 6., se representará las redes.

Imagen 5. Cuenta en Facebook de Andipapeles S.A.S.



Imagen 6. Cuenta en Instagram de Andipapeles S.A.S.



2.8.2 Marketing mix propuesto. Para este factor se tiene en cuenta cada una de las estrategias de mercadeo en las que Andipapeles S.A.S. no genera hacia sus clientes y en los posibles clientes potenciales hallados en la demanda, por lo que a continuación se propondrán las estrategias que tengan mayor impacto en el mercado en el que incursiona esta compañía.

2.8.2.1 Slogan. Está representado por una frase en donde se identifica su actividad económica y también para ser más persuasivo con el cliente, dicha frase que se elaboró y se propone en este trabajo para Andipapeles es: “Nuestro papel esta donde quiera que quieras estar.”

2.8.2.2 Producto. Como el producto que se propone para este trabajo se hablara del denominado papel ecológico Earth Pact, el cual es uno de los papeles que puede tener mucha acogida en el futuro, puesto que dentro de las prestaciones que ofrece están las de ser amigable al medio ambiente, el cual busca tener mayor acogida en una población que tenga responsabilidad social y que quiera usar un producto alternativo y sostenible. A continuación, en la Imagen 7., se presentará dicho papel.

Imagen 7. Papel ecológico Earth pact



2.8.2.3 Precio. La estrategia de precios que se propone para este estudio será la de penetración de precios puesto que se pretende fijar un precio de venta bajo y conseguir por ende una mayor accesibilidad al mercado de una manera más óptima. A pesar de que el margen de rentabilidad sea bajo, lo que se pretende con esta estrategia es poder vender a un gran volumen y ser más persuasivo en dicho mercado. Por ende, el precio de venta final aplicándole un margen de rentabilidad del 20%, será entonces de \$3600 pesos por unidad de kilogramo de papel.

2.8.2.4 Plaza. La locación en la que se encuentra actualmente Andipapeles S.A.S., es específicamente en la localidad de Puente Aranda, en el barrio El Galán, y la estrategia que se propondrá para dicha distribución será de tipo intensiva y una de las características será a partir desde el ofrecimiento del producto por el departamento comercial a través de vías telefónicas, hasta la visita al domicilio del cliente. Cabe aclarar que como tal donde se encuentra ubicada la compañía junto a sus inventarios, no es un punto de venta abierto al público, ya que dichas existencias son las que serán

despachadas cuando se genere la orden de compra, hacia el lugar donde se encuentre el cliente.

2.8.2.5 Promoción. Cabe decir que hoy en día es muy importante ser persuasivo con el mercado a través de la página web de la compañía, por lo que a continuación se presentara dicha página en la Imagen 8.

Imagen 8. Página web de Andipapeles S.A.S.



Por último, se propone que para llegar a la demanda objetivo que se propuso en el estudio de mercados el cual es un aproximado de 5%, se tiene en mente persuadir dicho potencial a través de un volante publicitarios que será presentado a continuación en la Imagen 9. En el **Anexo B** se encuentran las cotizaciones de este estudio.

Imagen 9. Volante de productos a ofrecer



Para finalizar este apartado hay que tener en cuenta las diferencias entre el marketing mix actual y el propuesto, por lo que a continuación se presentara una serie de características de mejora

- Con el producto propuesto y sus características amigables al medio ambiente, puede convertirlo en un producto que genere gran utilidad a la empresa
- Por medio de la promoción y publicidad, permitirá que la empresa sea más reconocida y tenga más cercanía al mercado meta
- Con las estrategias de precio permitirá ser más competitivo en el mercado

2.9 PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX

El presupuesto que se tiene para este apartado será basado en la entrega de los volantes informativos de la demanda objetivo expuesta anteriormente. A continuación, en la Tabla 41., se presentará dicho presupuesto.

Tabla 41. Presupuesto del Marketing mix

ITEM	UNIDADES	PRECIO X UNIDAD	TOTAL
Volante informativo	400	\$ 300	\$ 120.000

2.10 RESUMEN DE LOS COSTOS Y GASTOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Para este caso como la organización no le realiza ningún tipo de proceso productivo en las instalaciones del lugar, simplemente se añadirán los gastos necesarios para crear la página web de la organización, ya que en el momento no cuenta con una.

Tabla 42. Gasto operacional del estudio de mercados

ITEM	Precio por unidad	Cantidad	TOTAL
Página web de la compañía	\$ 900.000	1	\$ 900.000

3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Para este capítulo se va a realizar el respectivo marco estratégico de la compañía Andipapeles S.A.S., ya que actualmente la compañía no cuenta con ningún factor de dicho marco. También se pretende elaborar el manual de funciones con el fin de que haya un buen funcionamiento en general de todos los procesos de la empresa.

3.1 PLANEACION ESTRATEGICA.

En este apartado se tendrá en cuenta el horizonte que se plantea evaluar tanto en presente y futuro de la compañía, esto a través de la orientación desde la misma misión y visión de tal forma que se puedan cumplir con cada uno de los lineamientos impuestos en el presente estudio.

Cabe aclarar que para el marco estratégico que se va a elaborar a continuación para la compañía Andipapeles S.A.S., cada uno de los lineamientos será propuesto y elaborado por el autor y no será comparada con lo que tenga la organización, ya que actualmente la empresa al ser pequeña no cuenta con absolutamente nada en su planeación estratégica.

3.1.1 Misión. A continuación, se presentará la misión propuesta para la compañía Andipapeles S.A.S.

“Somos Andipapeles S.A.S., una empresa dedicada a la importación y comercialización de toda clase de productos relacionados con el papel para impresión, a través de una logística de distribución avanzada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes del sector de las artes gráficas.”

Como se puede evidenciar en la misión propuesta, se refleja la estructura en donde se responde a las preguntas como es el presente de la organización, el quiénes somos en donde se muestra la razón social de la empresa, por consiguiente, el que hace el cual es su objeto social, la propuesta de valor el cual es el cómo lo hace y por último para quien lo hace el cual determina el mercado al que la compañía va a vender sus productos.

3.1.2 Visión. A continuación, se presentará la visión propuesta para la compañía Andipapeles S.A.S.

“Para el 2023 en Andipapeles S.A.S. seremos reconocidos como una empresa importadora y comercializadora de todo tipo de papeles para impresión dentro del sector, aumentando la participación en el mercado por la innovación continua de nuestro servicio, garantizando una oferta oportuna y de calidad con nuestros clientes, generando en ellos gran satisfacción y fidelización”

Con esta visión propuesta para la compañía Andipapeles S.A.S., se tendrá un horizonte más conciso y claro hacia el futuro de la organización, dado por que se explica explícitamente quienes serán a futuro, el cómo lo hará y la propuesta de valor que ofrece la empresa.

3.1.3 Principios. Andipapeles S.A.S., actualmente no cuenta con principios o valores corporativos, por lo que a continuación se presentaran los siguientes.

- **Responsabilidad.** En Andipapeles S.A.S., generamos compromiso tanto con el cliente externo como con el cliente interno con el fin de generar satisfacción en todos los aspectos que concierne de la compañía.
- **Respeto.** En Andipapeles S.A.S., tenemos en cuenta cada una de las sugerencias o peticiones que se presentan desde el capital humano, hasta los proveedores y los clientes que hacen parte de nuestra organización.
- **Trabajo en equipo.** En Andipapeles S.A.S., integramos e incentivamos a cada uno de nuestros empleados, de tal forma que cada uno de los procesos de nuestra cadena valor sean los más óptimos, de tal manera que generaremos mayor satisfacción a nuestros clientes.
- **Calidad.** En Andipapeles S.A.S., nos inquietamos para que nuestros clientes estén satisfechos y hayan podido suplir la necesidad que tenían con los productos que nosotros les vendemos.
- **Honestidad.** En Andipapeles S.A.S., procuramos que cada uno de nuestros empleados, realice de manera óptima e idónea su labor, de tal forma que se refleje en el servicio que prestamos a nuestros clientes.

3.1.4 Políticas. Actualmente Andipapeles S.A.S., no cuenta con ninguna política por lo que a continuación serán presentadas las propuestas.

3.1.4.1 política de calidad. Establecer una revisión continua de cada uno de los contenedores que abastecen a Andipapeles por parte de los múltiples proveedores que ya se tienen apalancados, de tal manera que no se vaya a generar un inconformismo al cliente final.

3.1.4.2 Políticas de clientes. Para Andipapeles es importante generar fidelización en sus clientes, por lo que los pedidos que se generen y los despachos dependerán exclusivamente si el cliente necesita con urgencia el producto, de tal forma que la ruta diaria se realizará en dicho orden teniendo en cuenta estas prioridades.

3.1.4.3 Políticas administrativas. A continuación, se presentarán algunas políticas administrativas con las que funcione Andipapeles S.A.S.

- Al ser una compañía familiar, se podrá permitir el ingreso de personal con cualquier parentesco.
- Los empleados que sean nuevos y se integren a la compañía, tendrán un periodo de prueba de 3 meses.
- El plazo máximo de pago de la nómina debe ser hasta los primeros 3 días de cada mes.
- Se deben establecer por lo menos 2 pausas activas en toda la jornada laboral para cada uno de los empleados de la organización.

3.1.5 Plan estratégico. A continuación, en el Cuadro 16., se evidencia la propuesta de los objetivos metas y estrategias para Andipapeles S.A.S.

Cuadro 16. Plan estratégico de Andipapeles S.A.S.

Objetivos	Metas	Estrategias	Responsable	Horizonte de tiempo
Aumentar las ventas en un 15%	Diversificar el portafolio de clientes Realizar planes de mercadeo Fidelizar a los clientes que más compran.	Utilizar el estudio de mercados, para estimar la variabilidad y preferencias de los clientes. Optimizar la gestión de mercadeo a través del uso de las redes sociales	Gerente comercial	Mensual
Incrementar la participación en el mercado en un 10%	Aumentar el portafolio de productos. Incrementar las ventas totales de la empresa en un periodo de un año.	Trazar y efectuar periódicamente, estrategias de ventas. Desarrollar un esquema de incentivos, para que el departamento de ventas este motivado y logre su objetivo	Gerente general	Mensual

Cuadro 16 (Continuación).

Objetivos	Metas	Estrategias	Responsable	Horizonte de tiempo
Afianzar y fortalecer las capacidades del talento humano	<p>Diseñar manuales de funciones con los requerimientos específicos.</p> <p>Incentivar a los empleados en cuanto a su labor y también en principios y virtudes hacia la empresa.</p>	<p>Realizar las capacitaciones al empleado, según al departamento que pertenezca.</p> <p>Realizar actividades de integración de todo el personal, aparte de sus horas laborales para que se genere un vínculo más estrecho hacia la organización y genere motivación.</p>	Gerente general	Mensual
Generar mayor satisfacción y conformidad a los clientes.	<p>Realizar un control coordinado en el cual el cliente pueda presentar sus quejas y reclamos.</p> <p>Estipular en orden de prioridad los pedidos, según la necesidad que tenga el cliente.</p>	<p>Crear un buzón de peticiones y sugerencias en las cual el cliente puede presentar su inconformidad.</p> <p>Llamar al cliente luego de que se le haya entregado el producto</p>	Gerente comercial	Mensual

3.1.6 Indicadores de gestión. Para este parámetro se tendrá en cuenta estas herramientas que permitirán determinar si la gestión que se está haciendo con el plan estratégico está resultando de manera óptima o no.

A continuación, en el Cuadro 17., se evidenciará cada uno de los indicadores de gestión pertinentes para el plan estratégico que se propone.

Cuadro 17. Indicadores de gestión

Indicador	Descripción	Formula
Indicador de ventas	Se determina el incremento de las ventas en relación de un periodo con otro.	$\frac{Ventas\ realizadas}{Ventas\ planeadas} \times 100$
Indicador de participación del mercado	A partir de este indicador se determinará la relación de la participación del mercado ejecutado con el planeado	$\frac{Participacion\ del\ mercado\ ejecutada}{Participacion\ del\ mercado\ planeada} \times 100$
Indicador de capacitaciones	Por medio de este indicador se determina el promedio de capacitaciones	$\frac{Capacitaciones\ generales}{Total\ de\ capacitaciones} \times 100$
Indicador de reclamos	Este indicador relaciona los reclamos que hace el cliente respecto a los productos que se le vendieron	$\frac{Reclamos\ recibidos}{Productos\ vendidos} \times 100$

3.1.7 Cultura organizacional. A continuación, en el Cuadro 18., se presentará un modelo aplicable de cultura organizacional para la empresa Andipapeles S.A.S.

Cuadro 18. Modelo de cultura organizacional

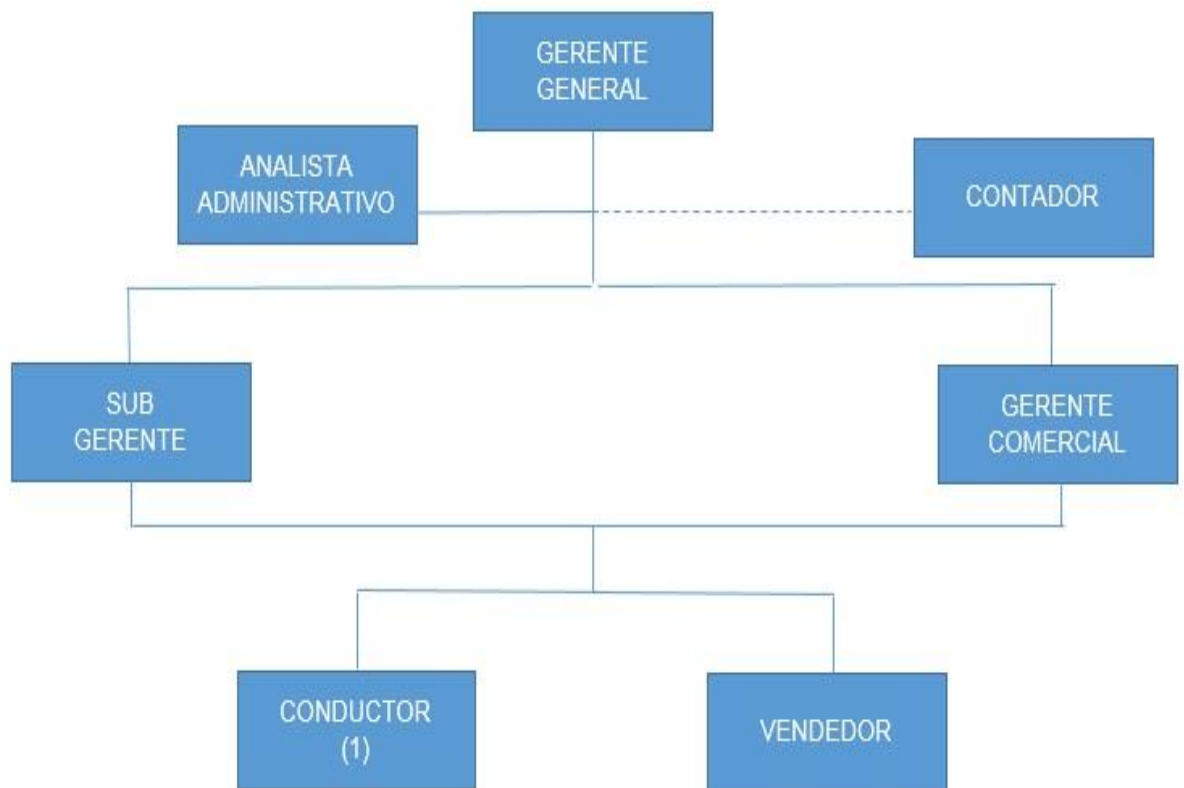
Características	Cultura débil	Cultura fuerte
Autónoma	Supervisión estrecha. Los trabajadores tienen poca libertad en su puesto.	Supervisión general. Todos tienen libertad para resolver los problemas de su puesto.
Apoyo	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos formalizados.	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados.
Premio	La dirección se centra en la producción y muestra escaso interés por su personal.	La dirección muestra gran interés y apoyo a la plantilla.
Conflictos	Se aprecian y premia la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal.	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.

Fuente: EMPRENDICES. Cuadro de cultura. [En línea]. Disponible en <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>, consultado 15 de octubre de 2017

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, se evidenciará como está conformada la organización a nivel jerárquico y también los manuales de funciones para cada uno de los puestos.

3.2.1 Organigrama actual de Andipapeles S.A.S. La empresa Andipapeles actualmente cuenta con un organigrama no muy acorde a sus necesidades, por lo que en el presente trabajo se propondrá una estructura acorde con el número de puestos y sus labores.



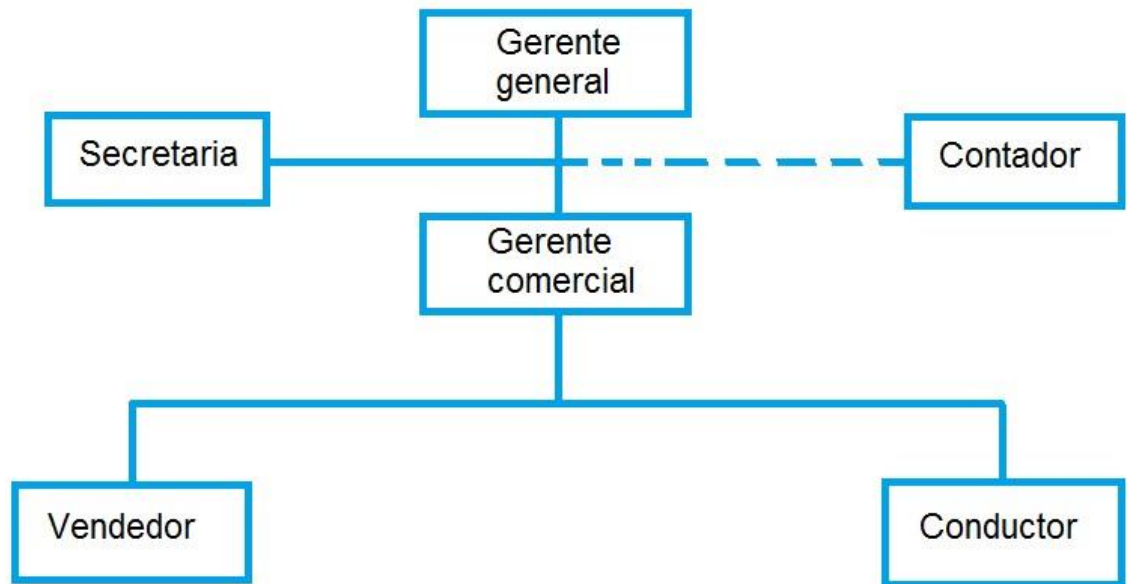
Como se puede evidenciar en este organigrama, es de tipo jerárquico en donde el poder y la mayor toma de decisiones, inicia desde el gerente general hasta el subgerente y el gerente comercial.

Para ser más detallado con las funciones de cada uno de los cargos, se empezará con el gerente general, quien es el que tiene la influencia sobre el capital humano que tiene a cargo y que además tiene la responsabilidad de que las metas de la empresa se estén cumpliendo a cabalidad.

Posteriormente en orden descendente de izquierda a derecha sigue el subgerente, que junto al gerente comercial actualmente, son los que lideran la parte de mercadeo y de controlar al conductor y vendedor

La principal función que tiene el único vendedor que hay en la compañía es de cumplir la meta de ventas mensual, con el fin de llegar al presupuesto en el que la empresa pueda crecer y generar utilidad. Por último, está el conductor, el cual es el que maneja los inventarios y despacha y distribuye los productos a los clientes

3.2.2 Organigrama propuesto de Andipapeles S.A.S. A continuación, el organigrama que se propone para la empresa.



Como se puede observar, este es el organigrama que se propone para la compañía Andipapeles S.A.S., a continuación en un listado de características se presentaran las mejoras que tiene este nuevo frente al anterior.

- Como primera característica se puede evidenciar que en el organigrama propuesto hay menos problemas a la hora de la toma de decisiones sobre cargos menores, y esto se ve explicado en que en el organigrama que posee la compañía, el gerente comercial y el sub- gerente daban órdenes a el conductor. En el propuesto se evita este error, el cual será supervisado por el subgerente.
- La secretaria servirá como apoyo en las labores administrativas permitiendo que el Gerente se enfoque en las actividades estratégicas para la organización.
- El contador no aparece en el o, se mantiene tercerizado por tal motivo no se involucra en la nómina, este debe estar siempre en la compañía ejerciendo funciones acordes al cargo.
- Se quita el cargo del subgerente puesto que por ser una empresa pequeña es innecesario, cuando esas funciones las pueden ejercer entre el gerente comercial o el general.

3.2.3 Manual de funciones. Con esta herramienta se podrá determinar las labores que deben desempeñar cada uno de los empleados de Andipapeles S.A.S. En el **Anexo C.** se pueden encontrar los demás manuales de funciones.



Manual de funciones Andipapeles S.A.S.

DESCRIPCION DEL CARGO		
Cargo	Gerente General	
Código	0.1	
Jefe inmediato	No aplica	
OBJETIVO		
Encaminar a la compañía a un óptimo funcionamiento dependiendo del uso de los recursos, relación del talento humano y los proveedores		
FUNCIONES		
Afianzar el presupuesto anual y dirigir su desarrollo		
Gestionar la busca de proveedores para reducir costos en las compras		
Intervenir en el proceso de reclutamiento del talento humano de la compañía		
Demostrar que se están cumpliendo los objetivos, evidenciando el crecimiento de la empresa		
Evaluar las labores de desempeño que lleva a cargo el talento humano y en la distribución		
PERFIL DEL CARGO		
Conocimientos y habilidades	Educación	Ser profesional en administración de empresas o ingeniero industrial
	Experiencia	2 años en cargos parecidos
	Habilidades	Debe tener liderazgo, tener conocimientos en Excel avanzado, saber relacionarse con el personal a cargo y tener una buena toma de decisiones
Responsabilidades	Personal a cargo	Jefe de departamentos
	Procesos a cargo	Manejo de personal a cargo, compra de materias a los proveedores
Esfuerzo	Mental	Debe tener un alto grado de concentración, ya que recae gran parte de responsabilidad
	Físico	No tiene ningún esfuerzo físico
Riesgos		
Ergonómico y estrés		
Relaciones		
Internas		Externas
Personal de la empresa		Proveedores y clientes
Elaborado por: Andrés Felipe Hernández Patarroyo		Aprobado por: Luis Cáceres
Fecha de elaboración: 27-10-2017		

3.3 PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS

En este parámetro se expondrá el proceso necesario al momento de que un nuevo empleado ingrese a la compañía. Determinado por un proceso de reclutamiento, selección y plan de capacitación y desarrollo explicados a continuación.

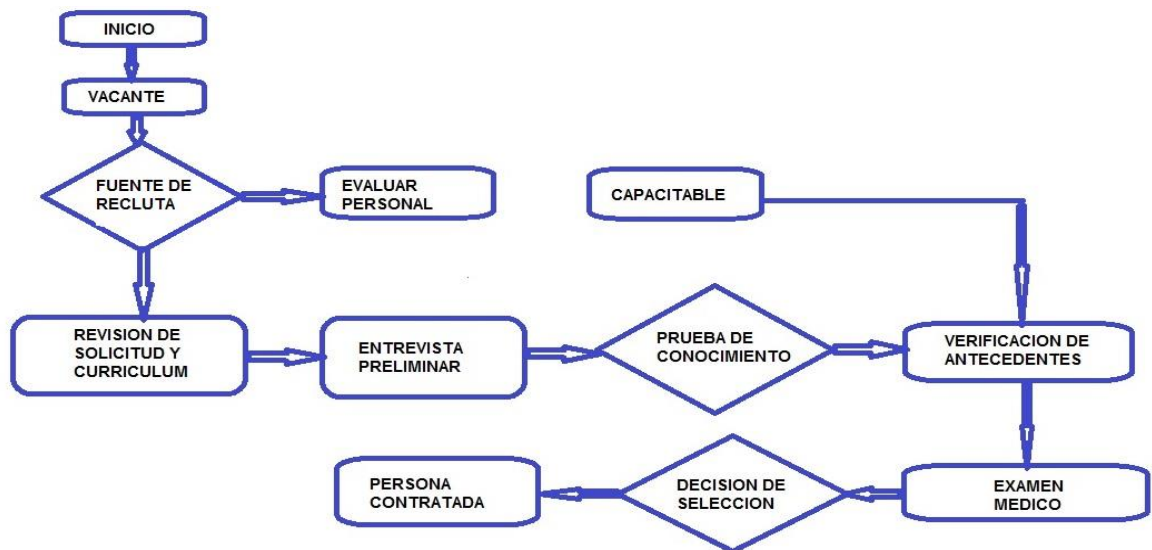
3.3.1 Reclutamiento. En este proceso se lleva a cabo la labor de verificar cuales son las personas idóneas para entrar a la organización, en la cual puedan ejercer de buena forma su labor, a continuación, en el Diagrama 3., se evidenciará cual es el proceso a seguir para reclutar al personal

Diagrama 3. Proceso para el reclutamiento



3.3.2 Selección. En el proceso de selección se descarta o no si el aspirante cumple con las aptitudes del puesto de trabajo. Para ello se cuenta con una serie de requisitos que se evidenciará a continuación.

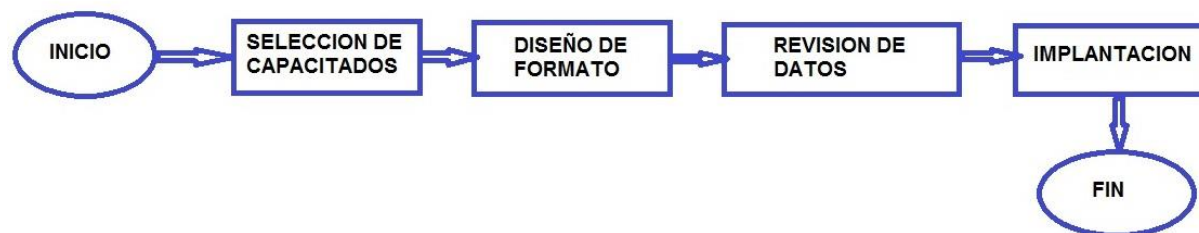
Diagrama 4. Proceso para la selección del personal



3.3.3 Plan de capacitación y desarrollo. En cuanto a los procesos de capacitación se realiza para que la persona que vaya a adquirir el cargo tenga las suficientes competencias, habilidades y aptitudes para desarrollar una buena labor en su operación.

En este parámetro se hace énfasis en que actualmente Andipapeles S.A.S. no cuenta con ninguna evaluación y control en lo que concierne a la planificación del recurso humano. A continuación, en el Diagrama 5., se evidenciará cual es el proceso que seguir para capacitar al personal.

Diagrama 5. Proceso para la capacitación del personal



Después de realizar este proceso, lo primordial es evaluar si es efectivo el plan que se propuso, ya que de lo contrario el empleado queda con dudas y puede que falle en el proceso de su respectiva labor. De tal forma que lo mas acertado seria realizar una retroalimentación con el capacitado para determinar la efectividad del procedimiento.

En el Cuadro 19., se pueden hallar las actividades junto la descripción del proceso de capacitación

Cuadro 19. Proceso de capacitación

Nº	Pasos	Descripción	Herramientas
1	Diagnóstico	Inventario de necesidades de capacitación que deben ser satisfechas.	Análisis organizacional.
			Análisis de los recursos humanos.
			Análisis de los puestos.
			Análisis de la capacitación.
			Análisis de producción.
2	Diseño	Diseño del programa de capacitación.	A quién capacitar: Personal en capacitación o educandos.
			Cómo capacitar: Métodos de capacitación.
			En qué capacitar: Asunto o contenido de la capacitación.
			Quién capacitará: Instructor o capacitador.
			Donde se capacitará: Local de capacitación.
			Cuándo capacitar: Época u horario de la capacitación.
			Para qué capacitar: Objetivos de la capacitación.
3	Implantación	Aplicación del programa de capacitación.	Tipos de capacitación.
			Técnicas de capacitación.

Cuadro 19. (Continuación)

Nº	Pasos	Descripción	Herramientas
4	Evaluación	Evaluación de los resultados de capacitación.	Monitoreo del proceso.
			Evaluación y medición de resultados.
			Comparación de la situación actual con la anterior.
			Análisis de costo/beneficio.

El plan de capacitación debe iniciarse dando respuesta a las siguientes preguntas: ¿En qué capacitar?, ¿Quién debe ser capacitado?, ¿Cómo se debe capacitar?, ¿Quién capacitará?, ¿Dónde se capacitará?, ¿Cuándo se capacitará? Y ¿Por qué capacitar?; estas preguntas nos ayudaran a contextualizar la necesidad de capacitación, la cual se enfoca al conocimiento integro de toda la organización, sus servicios y planeación.

Luego de haber desarrollado el plan de capacitación se pueden obtener ciertos beneficios para la empresa Andipapeles S.A.S., tales como:

- Fortalecer competencias, habilidades, conceptos y actitudes de los empleados, con la finalidad de ver una mejora continua en los procesos.
- Lograr una estandarización en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación.

3.4 ESTUDIO DE SALARIOS

En la Tabla 43., se presentarán los factores salariales, que para esta ocasión para la empresa Andipapeles S.A.S., será de una cantidad de cargos entre 1 a 10, como se observa en el organigrama. la puntuación será de 800 puntos dentro de 1 a 7 factores a analizar.

Tabla 43. Factores salariales

Cantidad de cargos	Número 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: VELANDIA, Néstor y MORALES, Juan. Salarios estrategia y sistema salarial. Bogotá D.C, 1999. Pg. 114., consultado 4 de octubre de 2017

A continuación, en el Tabla 44., se presentarán la asignación de cada uno de los puntos para los respectivos factores en los siguientes grupos, los cuales respectivamente son: habilidad, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo

Tabla 44. Calificación porcentual de los factores

Grupo general	Porcentaje	Puntos	Factor	Porcentaje	Puntos
Habilidad	50%	400	Educación	30%	240
			Experiencia	20%	160
Responsabilidad	25%	240	Manejo de personal	15%	120
			Maquinaria y equipo	10%	80
Esfuerzo	15%	80	Físico	10%	80
			Mental	5%	40
Condiciones de trabajo	10%	80	Condiciones de trabajo	10%	80
Total	100%	800		100%	800

Posteriormente al haber obtenido cada una de las calificaciones porcentuales, se hallará una escala para cada factor, la cual estará expresada en la Ecuación 4., de la cual se encontrará el rango de progresión

Ecuación 4. Progresión aritmética

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

Fuente: VELANDIA, Néstor y MORALES, Juan. Salarios estrategia y sistema salarial. Bogotá D.C, 1999. Pg. 114., consultado 4 de octubre de 2017

Donde:

R = Progresión aritmética

Pmax = Puntaje máximo

Pmin = Puntaje mínimo

N = número de grados

Luego de haber realizado la razón de progresión, se asignará a cada uno de los factores establecidos el respectivo puntaje obtenido, evidenciado a continuación en la Tabla 45.

Tabla 45. Calificación de factores

Grupo general	Factor	Grado	Descripción	R	Puntos
Habilidades	Educación	1	Básico secundaria	108	24
		2	Técnico o tecnólogo		132
		3	Profesional		240
	Experiencia	1	Sin experiencia	72	16
		2	Experiencia 6 meses a 2 años		88
		3	Experiencia más de 2 años		160
Responsabilidad	Manejo de personal	1	No tiene personal a cargo	54	12
		2	A cargo de 2 a 4 personas		66
		3	A cargo de más de 4 personas, contacto con habituales clientes		120
	Maquinaria y equipo	1	Manejo de maquinaria sencilla	36	8
		2	Manejo de maquinaria		44
		3	Manejo de maquinaria que presenta riesgo		80
Esfuerzo	Físico	1	Uso mínimo de fuerza	36	8
		2	Esfuerzo físico ocasional		44
		3	Esfuerzo físico frecuente		80
Esfuerzo	Mental	1	Periodos de concentración bajos	18	4
		2	Periodos de concentración medios		22
		3	Periodos de concentración altos		40
Condiciones laborales	Condiciones laborales	1	Probabilidad baja de sufrir accidentes	36	8
		2	Probabilidad media de sufrir accidentes		44
		3	Probabilidad alta de sufrir accidentes		80

Tabla 46. Evaluación de cada uno de los puestos

Grupo general	Factor	Grado	Puntos	Gerente	Gerente comercial	Operario	Secretaria	Vendedores
Habilidades	Educación	1	24			X		
		2	132		X		X	X
		3	240	X				
	Experiencia	1	16					
		2	88			X	X	
		3	160	X	X			X
Responsabilidad	Manejo de personal	1	12			X		X
		2	66		X		X	
		3	120	X				
	Maquinaria y equipo	1	8	X	X		X	X
		2	44					
		3	80			X		
Esfuerzo	Físico	1	8	X	X		X	X
		2	44					
		3	80			X		
Esfuerzo	Mental	1	4			X		
		2	22		X		X	
		3	40	X				X
Condiciones laborales	Riesgos	1	8	X	X		X	X
		2	44			X		
		3	80					
Total				584	404	332	332	368

Tabla 47. Resumen de la valuación por puntos

Cargos	Salario	Puntos
Gerente general	\$ 3.000.000	584
Gerente comercial	\$ 2.000.000	404
Vendedor	\$950000	368
Secretaria	\$850.000	332
Conductor	\$750.000	332

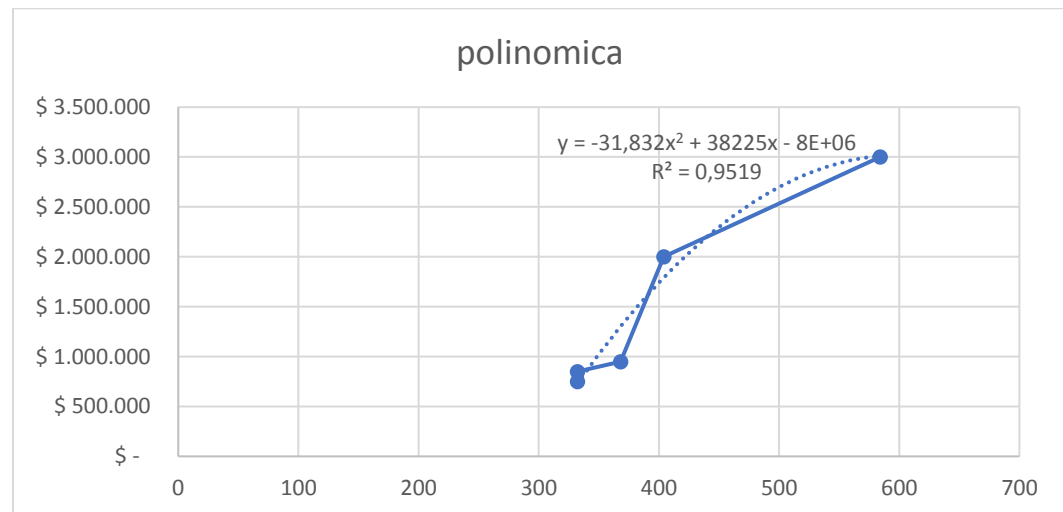
- **Propuesta salarial.** En este apartado se pretende hacer una propuesta según los puntos obtenidos y los salarios actuales para cada uno de los puestos. Para obtener este resultado es necesario la aplicación de cada una de las regresiones, por lo que a continuación en la Tabla 48., se evidenciara un resumen de cada una de las regresiones.

Tabla 48. Resumen de las regresiones

Regresión	R2
Lineal	0,91
Exponencial	0,83
Logarítmica	0,93
Polinómica	0,95

Como se puede evidenciar, la regresión que tiene un R2 más cercano a 1 es la Polinómica, por la tanto esta es la que se utilizara para hallar los salarios ajustados. En la Gráfica 22. se puede evidenciar como es la tendencia de dicha regresión.

Gráfica 22. Función polinómica para hallar curva salarial



Teniendo en cuenta estos resultados, en la Tabla 49., se presentarán los salarios propuestos.

Tabla 49. Salarios actuales vs ajustados

Cargos	Salario actual	Salario ajustado	Salario propuesto
Gerente	\$ 3.000.000	\$ 3.466.905	\$ 3.300.000
G. comercial	\$ 2.000.000	\$ 2.247.408	\$ 2.200.000
Vendedor	\$ 950.000	\$ 1.755.983	\$ 1.300.000
Secretaria	\$ 850.000	\$ 1.182.049	\$ 1.000.000
Conductor	\$ 750.000	\$ 1.182.049	\$ 900.000

3.5 NÓMINA

Para este parámetro se tendrá en cuenta las prestaciones adicionales que se le deben pagar al empleado, de tal forma que se obtenga su salario. A continuación, en el Cuadro 20., se evidenciará como son los porcentajes para cada uno de los factores en el año 2017. En el **Anexo D** se puede encontrar toda la liquidación actual y propuesta.

Cuadro 20. Prestaciones 2018

Concepto	Descripción
Auxilio de transporte	Lo reciben las personas que devengan menos de 2 SMMLV
Aportes Parafiscales	Caja de Compensación (4% Mensual) SENA (2% Mensual) ICBF (3% Mensual)
Prestaciones sociales	Cesantías (8,33% Mensual) Intereses sobre Cesantías (1% Mensual) Prima de servicios (8,33% Mensual) Vacaciones (4,17% Mensual) Salud (8,5% Mensual empleador) y (4% Mensual empleado) Pensión (12% Mensual empleador) y (4% Mensual empleado)

Fuente: Gerencie. Prestaciones. [En línea]. Disponible en:
[http:// www.gerencie.com/nomina.html](http://www.gerencie.com/nomina.html)

De acuerdo con la información del Cuadro 26., se realizará la liquidación de la nómina de la empresa Andipapeles S.A.S.,

En base a los salarios que se ajustaron, se expondrá a continuación cual es la nómina para el periodo comprendido a estudiar, el cual es entre el año 2018 y 2022.

Tabla 50. Proyección del IPC hasta el 2022

Año	2018	2019	2020	2021	2022
IPC	3,5	3,6	3,4	3,2	2,92

Fuente: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados/>. Consultado el 2 de febrero de 2018

Teniendo las proyecciones del IPC para los respectivos años, se procederá a calcular el salario para cada uno de los cargos con el incremento, a continuación, en la Tabla 51., se evidencian los resultados.

Tabla 51. Salarios mensuales proyectados

Cargo	Salario propuesto (2018)	2019	2020
Gerente	\$ 3.300.000	\$ 3.418.800	\$ 3.535.039
G. comercial	\$ 2.200.000	\$ 2.279.200	\$ 2.356.693
Vendedor	\$ 1.300.000	\$ 1.346.800	\$ 1.392.591
Secretaria	\$ 1.000.000	\$ 1.036.000	\$ 1.071.224
Conductor	\$ 900.000	\$ 932.400	\$ 964.102

Tabla 51. (Continuación)

Cargo	2021	2022
Gerente	\$ 3.648.160	\$ 3.754.687
G. comercial	\$ 2.432.107	\$ 2.503.124
Vendedor	\$ 1.437.154	\$ 1.479.119
Secretaria	\$ 1.105.503	\$ 1.137.784
Conductor	\$ 994.953	\$ 1.024.005

Con base en que ya se hallaron los salarios para cada uno de los cargos y para los años pronosticados, se determinara los aportes que le conciernen al empleado, tales como lo son la salud y la pensión, y si gana menos de 2 salarios mínimos el auxilio de transporte. En cuanto a los aportes del empleador se encuentran la salud, la pensión, aportes parafiscales y prestaciones sociales.

Cabe decir que en esta liquidación de nómina no se incluirá al contador, puesto que esta persona no hace parte de esta, lo que quiere decir que se le va a pagar por la prestación de su servicio simplemente sin incluir ningún tipo de aporte y/o prestación adicional.

Tabla 52. Aportes por el empleado

Cargos	Salario mensual 2018	Salario anual 2018	Auxilio de transporte	Total devengado	Salud (4%)	pensión (4%)	Total deducción	Neto por pagar
Gerente	3.300.000	39.600.000	0	39.600.000	1.584.000	1.584.000	3.168.000	36.432.000
G. comercial	2.200.000	26.400.000	0	26.400.000	1.056.000	1.056.000	2.112.000	24.288.000
Vendedor	1.300.000	15.600.000	997.680	16.597.680	624.000	624.000	1.248.000	15.349.680
Secretaria	1.000.000	12.000.000	997.680	12.997.680	480.000	480.000	960.000	12.037.680
Conductor	900.000	10.800.000	997.680	11.797.680	432.000	432.000	864.000	10.933.680
Total	8.700.000	104.400.000	2.993.040	107.393.040	4.176.000	4.176.000	8.352.000	99.041.040

Tabla 53. Aportes por el empleador

Cargos	Salario anual 2018	Salud (8,5%)	Pensión (12%)	Aportes Parafiscales (9%)	Prestaciones sociales (21,83%)	Total en millones de pesos
Gerente	\$ 39.600.000	\$ 3.366.000	\$ 4.752.000	\$ 3.564.000	\$ 8.644.680	\$ 19.273.320
G. comercial	\$ 26.400.000	\$ 2.244.000	\$ 3.168.000	\$ 2.376.000	\$ 5.763.120	\$ 12.848.880
Vendedor	\$ 15.600.000	\$ 1.326.000	\$ 1.872.000	\$ 1.404.000	\$ 3.405.480	\$ 7.592.520
Secretaria	\$ 12.000.000	\$ 1.020.000	\$ 1.440.000	\$ 1.080.000	\$ 2.619.600	\$ 5.840.400
Conductor	\$ 10.800.000	\$ 918.000	\$ 1.296.000	\$ 972.000	\$ 2.357.640	\$ 5.256.360
Total	\$ 104.400.000	\$ 8.874.000	\$ 12.528.000	\$ 9.396.000	\$ 22.790.520	\$ 50.811.480

Teniendo en cuenta entonces que se halló el total a pagar por concepto de nómina del año base 2018, a continuación, se presentará el valor total de nómina para el intervalo de 5 años el cual se verá afectado por el índice de precios al consumidor.

Tabla 54. Proyección de la nómina hasta el 2022

Año	Neto por pagar
2018	\$ 149.852.520
2019	\$155.247.210
2020	\$160.525.615
2021	\$165.662.434
2022	\$170.499.777

3.6 AUTODIAGNÓSTICO CON CAMBIOS PROPUESTOS

En el siguiente apartado se presentará el autodiagnóstico con el respectivo cambio que se aplicó en esta reestructuración.

3.6.1 Planeación estratégica. A continuación, en la Tabla 55., se evidenciará la respectiva evaluación que se tuvo de la compañía de este factor.

Tabla 55. Planeación estratégica

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	4
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 en equipo.	4
4	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	3
5	La empresa cuenta con metas de operación medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	3
6	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	3
7	Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	5
8	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
9	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores practicas del mercado	4
10	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	4
11	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.	4
12	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.	3
13	La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario	4
14	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación	3
15	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones	4
16	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.	4
17	Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios.	4
Puntaje promedio		3,76

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

Como resultado de la propuesta en la evaluación de la planeación estratégica dio un promedio de todos los factores de 3,76, el cual es un puntaje considerable dentro todos los parámetros evaluados. Para tener en cuenta hay que decir que la compañía se encuentra bien posicionado respecto a cómo aprovecha sus relaciones para crear nuevas ideas de negocios, además también la planeación estratégica que desarrolla el equipo de trabajo para abordar de manera adecuada metas comerciales, operacionales y financieras.

3.6.2 Gestión comercial. A continuación, en la Tabla 56., se evidenciará la respectiva evaluación que se tuvo de la compañía de este factor.

Tabla 56. Gestión comercial

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	3
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivo).	5
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	4
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compite.	4
5	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	4
6	La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.	3
7	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	4
8	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	3
9	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	4
10	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	4
11	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	4
12	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	3
13	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	3
14	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	4
15	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	3
16	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	2
17	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementa estrategias para su posicionamiento.	3
Puntaje promedio		3,53

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

Como resultado de la propuesta en la gestión comercial de la empresa Andipapeles dio un resultado de 3,53, que analizándolo quiere decir que la compañía tiene claramente hacia que mercado va dirigido su producto.

3.6.3 Gestión operativa. A continuación, en la Tabla 57., se evidenciará la respectiva evaluación que se tuvo de la compañía de este factor.

Tabla 57. Gestión operativa

No.	Enunciados	Puntaje
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	3
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción	N/A
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 criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.	3
5	La 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.	N/A
7	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	N/A
8	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	3
9	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio	N/A
10	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control.	3
11	La empresa cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado.	4
12	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	N/A
13	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.	3
14	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	3
15	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	4
16	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades.	4
17	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	4
Puntaje promedio		3,42

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

Como resultado de la propuesta en la gestión operativa de Andipapeles dio un resultado de 3,42, donde es válido decir que en cuanto a procesos de abastecimiento

ligados a los proveedores e inventarios la compañía demuestra que hay un buen control, además que con la propuesta se tiene mas claro cuales proveedores son los más acordes según las necesidades de la empresa y del mercado.

3.6.4 Gestión administrativa. A continuación, en la Tabla 58., se evidenciará la respectiva evaluación que se tuvo de la compañía de este factor.

Tabla 58. Gestión administrativa

No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	4
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	3
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	2
4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	2
5	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.	4
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.	5
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.	4
8	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.	3
9	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos.	4
10	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.	4
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad	2
12	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
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
14	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.	4
15	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	3
16	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.	N/A
17	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.	3
Puntaje promedio		3,44

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

Como resultado de la propuesta en el parámetro de la gestión administrativa dio un resultado promedio de 3,44, en donde se puede evidenciar que se encuentra estructurada su línea de mando, por ende, se puede concluir que cada uno de los

procesos internos que maneja cada trabajador serán de mayor beneficio para la compañía.

3.6.5 Gestión humana. A continuación, en la Tabla 59., se evidenciará la respectiva evaluación que se tuvo de la compañía de este factor.

Tabla 59. Gestión humana de la empresa Andipapeles S.A.S.

No.	Enunciados	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 tienen 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).	3
4	En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.	4
5	En la selección del personal 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 y de re-inducción para los antiguos.	4
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	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	2
9	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
10	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.	4
11	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.	4
12	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	3
13	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.	4
14	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.	3
15	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	4
16	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	4
17	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.	4
Puntaje promedio		3,41

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

Como resultado de la propuesta en la gestión humana de la empresa Andipapeles dio un resultado de 3,41 y se puede decir que en cuanto a clima organizacional y ambiente de trabajo en los que están cada uno de los empleados es favorable puesto que también se realizan actividades en los que se integren todos, por otra parte esto genera sentido de pertenencia y actitud en cada uno de los empleados.

3.6.6 Gestión financiera. A continuación, en la Tabla 60., se evidenciará la respectiva evaluación que se tuvo de la compañía de este factor.

Tabla 60. Gestión financiera

No.	Enunciados	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.	5
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	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	5
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	3
7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	5
8	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.	5
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	4
10	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	4
11	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	4
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	3
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	3
14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	3
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	3
16	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	3
17	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	3
Puntaje promedio		3,82

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

La gestión financiera de la empresa Andipapeles tiene un promedio bastante considerable con un 3,82, se puede deducir que a pesar de que tengan claro el margen de rentabilidad para generar mayores ingresos hay que mejorar en aspectos

relacionados con la rotación de inventarios, puesto que no sirve de nada tener fijado un precio de venta con rentabilidad si no se van a generar ventas.

3.6.7 Gestión de calidad. A continuación, en la Tabla 61., se evidenciará la respectiva evaluación que se tuvo de la compañía de este factor.

Tabla 61. Gestión de la calidad

No.	Enunciados	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 métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.	4
4	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos.	4
5	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	4
6	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	3
7	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).	N/A
8	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
9	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
10	La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías.	5
11	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.	4
12	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo	3
13	El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.	4
14	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	3
15	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	4
16	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización	3
17	La empresa aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posicionamiento en el mercado.	3
Puntaje promedio		3,63

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

Como se puede apreciar en la gestión de calidad de la empresa Andipapeles dio un resultado de 3,63, lo que quiere decir que con la propuesta hubo una mejora considerable. Al realizar el cuestionario se identificó que no se preocupaban por la

atención que el cliente recibió, ahora con la reestructuración los procesos de atención al cliente serán mucho más eficientes.

3.6.8 Gestión logística. A continuación, en la Tabla 62., se evidenciará la respectiva evaluación que se tuvo de la compañía de este factor.

Tabla 62., Gestión logística

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa	4
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio	4
3	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información	4
4	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
5	En la empresa se establecen responsabilidades y actividades para la captura y procesamiento de los pedidos y la gestión de inventarios.	4
6	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.	4
7	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico	4
8	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos	2
9	La empresa cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística	3
10	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico	3
11	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos	4
12	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística	4
13	La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios	5
14	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico	4
15	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos	2
16	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa	2
17	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico	3
Puntaje promedio		3,47

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

En la gestión logística de la empresa dio un resultado promedio de 3,47, que quiere decir que a través de la propuesta se pudo optimizar la labor entre el cliente interno y el cliente externo y esto se verá reflejado en la organización desde que entra un pedido hasta cuando el cliente final lo recibe.

3.6.9 Empresa familiar. A continuación, en la Tabla 63. se evidenciará la respectiva evaluación que se tuvo de la compañía de este factor.

Tabla 63. Empresa familiar

No.	Enunciados	Puntaje
1	Los miembros de la familia están capacitados para los cargos que desempeñan	4
2	El ser miembro de la familia es una ventaja para ingresar a la empresa	5
3	La empresa cuenta con una Junta Directiva que los ayude a pensar en la estrategia de al empresa	3
4	La empresa cuenta con un Protocolo Familiar	4
5	Los recursos de la empresa son utilizados para uso personal de los que trabajan en ella	4
6	Las cuentas bancarias de su empresa están divididas de las de su familia	4
7	La empresa cuenta con procedimientos para evaluar y recompensar el desempeño de sus miembros	4
8	Dentro de la empresa, los conflictos familiares son un impedimento para desarrollar la estrategia empresarial	4
9	Como fundador ha pensado en un proceso de sucesión	5
10	Los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones y por lo tanto se cuenta con un programa de formación para posibles sucesores	3
11	La dinámica de la empresa se basa en los valores de la familia	4
12	Existen diferencias entre la visión de la familia y la visión de la empresa	3
13	La empresa tiene establecidos procedimientos y reglas claras para la incorporación y retiro de los miembros de la familia	4
14	Se tiene planeado un proceso de sucesión dentro de la empresa	4
15	Se ha establecido un reglamento para establecer el valor y la venta de acciones	4
16	Se tienen establecidos sistemas de valoración o evaluación para los miembros que trabajan en la empresa con aplicación similar a los miembros familiares	3
17	La empresa cuenta con un Consejo de Familia	4
Puntaje promedio		3,88

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

Para el ultimo parámetro en la que ya se ha reestructurado se ha evaluado la empresa familiar la cual dio un resultado de 3,71 en donde se destaca el sentido de pertenencia y los valores por parte de una familia para sacar adelante un proyecto. Sin embargo, hay que decir que se debe aclarar temas relacionados al patrimonio y valor de acciones, esto para evitar inconvenientes con los socios de la compañía que no hacen parte del consejo familiar.

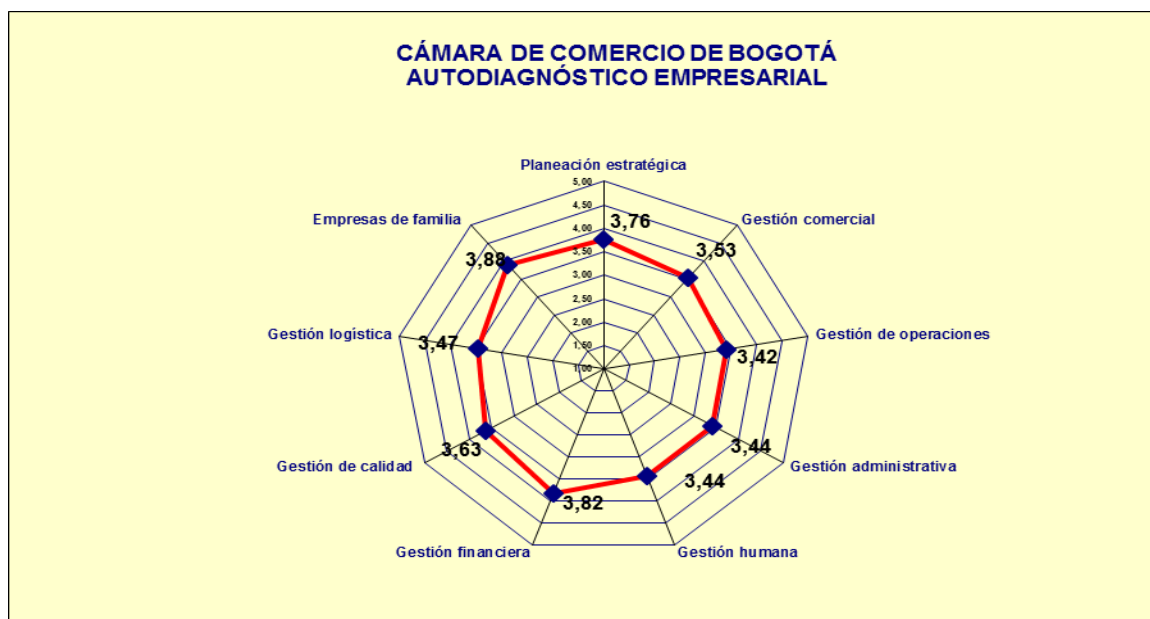
3.6.10 Resultados autodiagnóstico propuesto. A continuación, en la Tabla 64., se evidenciará cada uno de los resultados en promedio de todos los parámetros explicados anteriormente. En la Gráfica 23., se observa el desarrollo que tiene cada uno de los parámetros evaluados, de los cuales se analizará qué medidas tomar.

Tabla 64. Resultados autodiagnóstico con la propuesta

Tabla de resultados		
No.	Áreas	Puntaje
1	Planeación estratégica	3,76
2	Gestión comercial	3,53
3	Gestión de operaciones	3,42
4	Gestión administrativa	3,44
5	Gestión humana	3,44
6	Gestión financiera	3,82
8	Gestión de calidad	3,63
9	Gestión logística	3,47
10	Empresas de familia	3,88
Puntaje total		3,60

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

Gráfica 23. Resultados autodiagnóstico con la propuesta



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

Tabla 65. Diferencia entre diagnóstico actual y propuesto

Tabla de resultados			
No.	Áreas	Puntaje sin propuesta	Puntaje con propuesta
1	Planeación estratégica	3,67	3,76
2	Gestión comercial	3,47	3,53
3	Gestión de operaciones	3,08	3,42
4	Gestión administrativa	3,20	3,44
5	Gestión humana	3,31	3,44
6	Gestión financiera	4,24	3,82
8	Gestión de calidad	3,60	3,63
9	Gestión logística	3,38	3,47
10	Empresas de familia	3,63	3,88
	Puntaje total	3,51	3,6

Se puede evidenciar que la realización del autodiagnóstico junto con la propuesta que se hace en la reestructuración, hay un cambio considerable, entre los cuales están factores como la planeación estratégica en la cual se demuestra que con una mejora en el marco estratégico y siendo más puntual con la estructura organizacional, enfoque de misión y visión la compañía tiene un horizonte más claro de su operación.

Otro factor relevante, es el de la gestión comercial a pesar de que cuando se evaluó la primera vez obtuvo un puntaje sobresaliente, cabe destacar que con la propuesta tendrá una meta más puntual y esto está determinado en el estudio que tiene de la demanda objetivo que tienen sus productos, también de la segmentación del mercado que demuestra hacia que clientes debe vender su producto.

3.7 COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS

A continuación, en la Tabla 66., se evidenciará el resumen de los gastos que se proponen para este proyecto en cuanto al estudio administrativo. En el **Anexo E** se encuentra la cotización de los servicios que presta un contador.

Tabla 66. Tabla de resumen de gastos administrativos

RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS	
Nómina 2018	149.852.520
Gastos contador	7.200.000
Publicidad	1.120.000
Total	158.172.520

4. ESTUDIO FINANCIERO

Para el estudio financiero de este proyecto se tendrá en cuenta la viabilidad y factibilidad de la propuesta que se pretende implementar, todo esto a través de una serie de evaluaciones y análisis que se hace desde los estados de resultados hasta los indicadores financieros.

Cabe aclarar que para este estudio financiero se presentará la propuesta únicamente y no será comparado con el estado actual de la compañía, puesto que como se ha evidenciado en los datos históricos de la empresa, ha tenido un buen crecimiento y se quiere exponer únicamente como sería la reestructuración incrementando aún más el crecimiento de esta organización.

Mediante la utilización del pronóstico hallado en el estudio de mercados se pretende generar los ingresos y los costos, los cuales también se ven afectados por el índice de precio al consumidor (IPC), que será evidenciado a continuación para el intervalo de tiempo entre 2018 y el 2022.

Tabla 67. Proyección de IPC

Año	IPC (Proyectado)
2018	3,50%
2019	3,60%
2020	3,40%
2021	3,20%
2022	2,92%
2023	3,00%

Fuente: BANCOLOMBIA.IPC. [En línea].

Disponible en:

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados/>.

Consultado el 2 de febrero

De 2018

El precio de venta para el año 2018 es de 3600\$ por kilogramo de papel, por lo que a los años futuros se pretende aplicarles el IPC del respectivo año, los cuales también servirán para hallar los ingresos totales del periodo de la propuesta. A continuación, en la Tabla 68., se evidenciará el precio de venta con el IPC aplicado para cada uno de los años, y en la Tabla 69., se expondrán los ingresos proyectados con el pertinente incremento.

Tabla 68. Precios de venta con IPC

Año	Precio de venta x Kg de papel
2018	\$ 3.600
2019	\$3.715
2020	\$3.849
2021	\$3.980
2022	\$4.099

Tabla 69. Ingresos pronosticados con IPC

Año	Ingresos en pesos colombianos
2018	\$3.236.400.000
2019	\$4.227.670.000
2020	\$ 5.300.073.000
2021	\$ 6.435.660.000
2022	\$7.607.744.000

4.1 COSTO DE VENTAS

Este costo es aquel en el cual se incurre directamente a la hora de comprárselo a los proveedores y únicamente es el valor del papel como tal en este caso. A continuación, en la Tabla 70., Se evidenciará como es el pronóstico de estos costos, añadiéndole también el IPC a cada uno de los respectivos años.

Tabla 70. Costo de ventas pronosticado

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Costo de papel por Kg	2.880	2.984	3.085	3.184	3.277
Costo por conversión Kg	70	73	75	77	80
Demanda papel total (Kg)	568.780	656.690	744.590	832.500	920.400
Costo total del papel	1.638.086.400	1.959.352.819	2.297.153.313	2.650.554.396	3.015.982.844
Costo total de la conversión	39.814.600	47.623.159	55.833.587	64.423.197	73.305.139
Costo total	1.677.901.000	2.006.975.978	2.352.986.901	2.714.977.593	3.089.287.982

4.2 INVERSIÓN

En cuanto a concierne de inversión para este proyecto, se hizo un análisis que puede dar una gran favorabilidad a la empresa y para ello se propone la compra de una convertidora de papel en Kg a resmas, ya que de esta forma se evitaran subcontratar y pagar a terceros para el proceso de conversión en su producto. Además de ello también se propone la compra de un montacargas, de tal forma que se puede tener un inventario más organizado y a la hora de un despacho sea más ágil el proceso, por esto a continuación se presentara estas herramientas representadas como activos fijos.

Tabla 71. Inversión en activos fijos en COP

Concepto	Cantidad	Valor	Total
Montacargas	1	23.000.000	23.000.000
Convertidora	1	50.000.000	50.000.000

4.2.1 financiación de inversión. Para la inversión que se propone para este proyecto la cual está compuesta por la convertidora y el montacargas, se sacara un crédito con Bancolombia a un plazo de 5 años (60 meses) a una tasa nominal mensual de 1,48% por el préstamo de 73.000.000. a continuación, se expondrá cual será la liquidación de todo el crédito para dicho intervalo en el tiempo. En el **Anexo F** se puede hallar la liquidación de todo el préstamo.

Tabla 72. Intereses y abono de capital del préstamo para la inversión en COP

cargo	2018	2019	2020	2021	2022
Interés	12.180.656	10.262.397	7.974.310	5.811.983	1.989.698
Abono a capital	9.949.775	11.868.033	14.156.121	16.885.338	20.140.733

4.2.2 Depreciación. Es el valor que toman los activos con el paso del tiempo, ya que genera un desgaste y por ende pierde su valor. El método que se va a emplear para hallar la depreciación es a través del método de la línea recta que determina el tiempo en que se deprecia un activo dependiendo de su clase. A continuación, se expresará la ecuación necesaria para hallar dicho parámetro.

Ecuación 5. Depreciación en línea recta

$$\text{depreciacion en linea recta} = \frac{\text{valor del activo}}{\text{vida util}}$$

Fuente: INGENIERIA FINANCIERA I. Depreciación.
McGraw-Hill, 2015. 269 p., Consultado (21/08/2018)

Para este parámetro se tendrá en cuenta la depreciación de los activos que actualmente tiene la compañía y los que se proponen, por eso a continuación se evidenciará cada uno.

Tabla 73. Depreciación de activos actuales

Concepto	Cantidad	Valor	Vida útil	Depreciación. 2018	Depreciacion2019
Camión	1	75.000.000	5	15.000.000	15.000.000
Pc	3	2.000.000	5	1.200.000	1.200.000
Total				16.200.000	16.200.000

Tabla 73. (continuación)

Depreciación 2020	Depreciación 2021	Depreciación 2022
15.000.000	15.000.000	15.000.000
1.200.000	1.200.000	1.200.000
16.200.000	16.200.000	16.200.000

Tabla 74. Depreciación de activos actuales y propuestos

Concepto	Cantidad	Valor	Vida útil	Depreciación 2018
Camión	1	75.000.000	5	15.000.000
Montacargas	1	23.000.000	5	4.600.000
Pc	3	2.000.000	5	1.200.000
Convertidora	1	50.000.000	10	5.000.000
Total				25.800.000

Tabla 74. (Continuación)

Depreciación 2019	Depreciación 2020	Depreciación 2021	Depreciación 2022
\$ 15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
\$ 4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000
\$ 1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
\$ 5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
\$ 25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000

4.3 GASTOS DE ADMINISTRACION

A continuación, se reflejará los gastos de administración necesarios para el pronóstico comprendido entre los años 2018 al 2022.

Tabla 75. Gastos de administración sin propuesta

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Sueldo gerente general	36.000.000	37.296.000	38.564.064	39.798.114	40.960.219
Sueldo subgerente	31.200.000	32.323.200	33.422.189	34.491.699	35.498.856
Sueldo secretaria	10.200.000	10.567.200	10.926.485	11.276.132	11.605.395
Honorarios contadores	7.200.000	7.459.200	7.712.813	7.959.623	8.192.044
Servicios públicos	4.200.000	4.351.200	4.499.141	4.643.113	4.778.692
Mantenimiento	5.400.000	5.594.400	5.784.610	5.969.717	6.144.033
Arriendo	42.000.000	43.512.000	44.991.408	46.431.133	47.786.922
Depreciaciones	16.200.000	16.200.000	16.200.000	16.200.000	16.200.000
Total	152.400.000	157.303.200	162.100.709	166.769.531	171.166.162

Tabla 76. Gastos de administración con propuesta

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Sueldo gerente general	39.600.000	41.025.600	42.420.470	43.777.925	45.056.241
Sueldo secretaria	12.000.000	12.432.000	12.854.688	13.266.038	13.653.406
Honorarios contador	7.200.000	7.459.200	7.712.813	7.959.623	8.192.044
Servicios públicos	4.200.000	4.351.200	4.499.141	4.643.113	4.778.692
Mantenimiento	5.400.000	5.594.400	5.784.610	5.969.717	6.144.033
Arriendo	42.000.000	43.512.000	44.991.408	46.431.133	47.786.922
Depreciaciones	25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000
Total	136.200.000	140.174.400	144.063.130	147.847.550	151.411.338

4.4 GASTOS DE VENTAS

Los gastos de ventas son los que incurren directamente y que se relaciona con las ventas del producto, para este caso se evidenciaran los sueldos de cada uno de los cargos. A continuación, en la Tabla 77., y Tabla 78., se expresa como es el reflejo de dichos gastos.

Tabla 77. Gastos de ventas sin propuesta en COP

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Sueldo gerente comercial	24.000.000	24.864.000	25.709.376	26.532.076	27.306.813
Sueldo vendedor	12.000.000	12.432.000	12.854.688	13.266.038	13.653.406
Sueldo conductor	9.000.000	9.324.000	9.641.016	9.949.529	10.240.055
Publicidad	1.020.000	1.056.720	1.092.648	1.127.613	1.160.540
Total	46.020.000	47.676.720	49.297.728	50.875.256	52.360.813

Tabla 78. Gastos de ventas con propuesta en COP

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Sueldo gerente comercial	26.400.000	27.350.400	28.280.314	29.185.284	30.037.494
Sueldo vendedor	15.600.000	16.161.600	16.711.094	17.245.849	17.749.428
Sueldo conductor	10.800.000	11.188.800	11.569.219	11.939.434	12.288.066
Publicidad	1.020.000	1.056.720	1.092.648	1.127.613	1.160.540
Total	53.820.000	55.757.520	57.653.276	59.498.181	61.235.527

4.5 ESTADOS DE RESULTADOS

En el presente parámetro se expondrá cuales son los estados de resultados de la compañía sin la mejora hecha en la reestructuración y posteriormente con la propuesta. A continuación, en la Tabla 79., y Tabla 80., los estados.

Tabla 79. Estados de resultados actuales

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos operacionales	2.047.608.000	2.439.603.350	2.865.926.910	3.313.350.000	3.772.719.600
costo de ventas	1.677.901.000	2.006.975.978	2.352.986.901	2.714.977.593	3.089.287.982
Utilidad bruta	369.707.000	432.627.372	512.940.009	598.372.407	683.431.618
Gastos de administración	152.400.000	157.303.200	162.100.709	166.769.531	171.166.162
Gastos de ventas	46.020.000	47.676.720	49.297.728	50.875.256	52.360.813
Utilidad operacional	171.287.000	227.647.452	301.541.572	380.727.620	459.904.643
Utilidad antes de impuestos	171.287.000	227.647.452	301.541.572	380.727.620	459.904.643
Impuestos	56.524.710	75.123.659	99.508.719	125.640.115	151.768.532
Utilidad neta del ejercicio	114.762.290	152.523.793	202.032.853	255.087.505	308.136.111

Tabla 80. estado de resultados con propuesta

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos operacionales	2.104.486.000	2.517.224.108	2.951.203.909	3.405.226.133	3.874.700.181
Costo de ventas	1.672.213.200	2.000.172.670	2.345.010.674	2.705.774.279	3.078.815.820
Utilidad bruta	432.272.800	517.051.438	606.193.235	699.451.854	795.884.362
Gastos de administración	136.200.000	140.174.400	144.063.130	147.847.550	151.411.338
Gastos de ventas	53.820.000	55.757.520	57.653.276	59.498.181	61.235.527
Utilidad operacional	242.252.800	321.119.518	404.476.830	492.106.124	583.237.496
Gastos financieros	12.180.656	10.262.397	7.974.310	5.811.983	1.989.698
Utilidad antes de impuestos	230.072.144	310.857.121	396.502.520	486.294.142	581.247.798
Impuestos	75.923.808	102.582.850	130.845.832	160.477.067	191.811.773
Utilidad neta del ejercicio	154.148.337	208.274.271	265.656.689	325.817.075	389.436.025

4.6 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja es el producto de realizar todo el ejercicio, por lo que en este apartado se expondrá el flujo de caja sin la propuesta y con la propuesta de reestructuración.

Tabla 81. Flujo de caja sin propuesta en COP

	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos operacionales		2.047.608.000	2.439.603.350	2.865.926.910	3.313.350.000	3.772.719.600
Costo de ventas		1.677.901.000	2.006.975.978	2.352.986.901	2.714.977.593	3.089.287.982
Utilidad bruta		369.707.000	432.627.372	512.940.009	598.372.407	683.431.618
Gastos de admón.		152.400.000	157.303.200	162.100.709	166.769.531	171.166.162
Gastos de ventas		46.020.000	47.676.720	49.297.728	50.875.256	52.360.813
Utilidad operacional		171.287.000	227.647.452	301.541.572	380.727.620	459.904.643
Utilidad antes de impuestos		171.287.000	227.647.452	301.541.572	380.727.620	459.904.643
Impuestos		56.524.710	75.123.659	99.508.719	125.640.115	151.768.532
Utilidad neta del ejercicio		114.762.290	152.523.793	202.032.853	255.087.505	308.136.111
Depreciaciones		16.200.000	16.200.000	16.200.000	16.200.000	16.200.000
Total flujo de caja		130.962.290	168.723.793	218.232.853	271.287.505	324.336.111

Tabla 82. Flujo de caja propuesto en COP

Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos operacionales	2.104.486.000	2.517.224.108	2.951.203.909	3.405.226.133	3.874.700.181
costo de ventas	1.672.213.200	2.000.172.670	2.345.010.674	2.705.774.279	3.078.815.820
Utilidad bruta	432.272.800	517.051.438	606.193.235	699.451.854	795.884.362
Gastos de administración	136.200.000	140.174.400	144.063.130	147.847.550	151.411.338
Gastos de ventas	53.820.000	55.757.520	57.653.276	59.498.181	61.235.527
utilidad operacional	242.252.800	321.119.518	404.476.830	492.106.124	583.237.496
Gastos financieros	12.180.656	10.262.397	7.974.310	5.811.983	1.989.698
Utilidad antes de impuestos	230.072.144	310.857.121	396.502.520	486.294.142	581.247.798
impuestos	75.923.808	102.582.850	130.845.832	160.477.067	191.811.773
utilidad neta del ejercicio	154.148.337	208.274.271	265.656.689	325.817.075	389.436.025
Abono a capital	9.949.775	11.868.033	14.156.121	16.885.338	20.140.733
depreciaciones	25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000
inversiones	(73.000.000)				
Total de flujo de caja	169.998.562	222.206.238	277.300.568	334.731.737	395.095.292

4.7 TASA INTERNA DE OPORTUNIDAD (TIO)

Para la obtención de esta tasa, será la resultante entre la multiplicación la tasa de depósito a término fijo (DTF), la tasa esperada por el inversionista (TI) y la tasa de inflación (TIE), las cuales serán evidenciadas a continuación en la Tabla 83.

Tabla 83. Valores para calcular la TIO

Concepto	Porcentaje
Índice DTF	3,40% ²²
Inflación	3,6%
Tasa interna del inversionista	11%

En cuanto a la tasa del inversionista, este es el rendimiento esperado que esperan tener cada uno de los socios de la compañía. Según los intereses planteados por los dueños la tasa interna del inversionista será de un 12%. A continuación, se evidenciará la Ecuación 6., para hallar la tasa interna de oportunidad (TIO).

Ecuación 6. Formulación para hallar la TIO

$$TIO = (1 + DTF) * (1 + TIE) * (1 + TI) - 1$$
$$TIO = (1 + 0,034) * (1 + 0,036) * (1 + 0,11) - 1 = 0,1895 = 18,9 = 19\%$$

Fuente: ANÁLISIS DE LA INGENIERIA FINANCIERA. Tío.
Marcombo, 2013. 177 p., Consultado (21/08/2018)

4.8 VALOR PRESENTE NETO (VPN)

Este indicador es el que demuestra si se acepta o rechaza el proyecto que se está proponiendo, por lo que a continuación se expresara la ecuación necesaria junto a su respectivo resultado.

Ecuación 7. Fórmula para hallar el VPN

$$VPN = -A + \frac{c1}{(1+i)^1} + \frac{c2}{(1+i)^2} + \frac{c3}{(1+i)^3} + \frac{c4}{(1+i)^4} + \frac{c5}{(1+i)^5}$$

Fuente: INGENIERIA FINANCIERA I. Depreciación.
McGraw-Hill, 2015. 269 p., Consultado (21/08/2018)

²² GRUPO BANCOLOMBIA. Tabla de cifras macroeconómicas proyectadas. Disponible en: <<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados/>>. Consultado (22/11/2017)

$$VPN = -73.000.000 + \frac{169.998.662}{(1 + 0,19)^1} + \frac{222.206.238}{(1 + 0,19)^2} + \frac{277.300.568}{(1 + 0,19)^3} + \frac{334.731.737}{(1 + 0,19)^4} + \frac{395.095.292}{(1 + 0,19)^5} \quad VPN = \$669.957.943$$

Como se puede evidenciar en el cálculo del VPN, es una cifra la cual muestra la viabilidad y factibilidad del proyecto que se propone, por medio de una TIO del 19% y que da como resultado de \$669.957.943 pesos colombianos en valor presente neto, dándole valor a la compañía para el intervalo de 5 años, el cual es el que se propone.

4.9 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

A continuación, en la Ecuación 8. se expresará la formulación necesaria para hallar la tasa interna de retorno (TIR) para el proyecto.

Ecuación 8. Fórmula para hallar la tasa interna de retorno

$$\sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 36\%$$

Fuente: ENCICLOPEDIAFINACNIERA. TIR. [En línea]. Disponible en: <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzascorporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>. Consultado 28/11/2017

Como se puede evidenciar la tasa interna de retorno (TIR) es mucho mayor a la tasa interna de oportunidad (TIO), por lo tanto, se debe aceptar la propuesta ya que esto quiere decir que está generando mayor rentabilidad sobre la mínima.

Para ser más exactos con el cálculo de la rentabilidad del proyecto hay que ser una diferencia entre la TIR y la TIO, lo cual para este caso es de 36% y 19% respectivamente.

4.10 RELACION BENEFICIO COSTO (B/C)

Con este indicador se pretende evidenciar la factibilidad financiera de este proyecto, en lo que quiere decir que cuanto se recupera o se gana por cada peso invertido. A continuación, en la Ecuación 9. se expresará la fórmula que divide el valor presente neto de los ingresos sobre el valor presente neto de los egresos.

Ecuación 9. Fórmula Beneficio costo

$$R \frac{B}{C} = \frac{VPN \text{ ingresos}}{VPN \text{ egresos}}$$

Fuente: ENCICLOPEDIAFINANCIERA. BC. [En línea]. Disponible en <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzascorporativas/relacion-beneficio-costo.htm>. Consultado 28/11/2017

$$R \frac{B}{C} = \frac{8.619.112.344}{6.844.700.079} = 1,25$$

Como se puede evidenciar en el cálculo de la relación de beneficio costo para este proyecto, se obtiene un resultado de 1,25 lo que indica que por cada peso que la compañía invierta en la propuesta, se ganaran 0,25 centavos lo que quiere decir que es factible implementar dicho proyecto.

5. CONCLUSIONES

A continuación, se presentarán las respectivas conclusiones para la empresa Andipapeles S.A.S., en base al proyecto realizado.

- En base al estudio de diagnóstico que se realizó para este proyecto, se puede decir que para el análisis PESTAL hay una gran oportunidad para esta industria del papel en cuanto al ámbito político y económico, ya que resulta bastante beneficioso para una compañía importadora como Andipapeles, que hayan tratados internacionales que ayuden al apalancamiento de abastecedores de la materia prima. Por otro lado, cabe resaltar que el crecimiento del subsector de las artes gráficas ha ido aumentando considerablemente en el transcurso de los años, por lo que se puede decir que hay un futuro positivo para aquellas compañías encargadas en comercializar y distribuir el papel de impresión.
- En el estudio de mercados se puede evidenciar por una parte que como una de las barreras más importantes a tener cuenta es la social, puesto que la mala información que tienen las personas acerca de la obtención y el proceso de producción de papel hace que sea desfavorable y que hallan menos compras de este producto. Por otro lado, cabe resaltar que en cuanto a la segmentación que se propone para este proyecto, es bastante favorable ya que se hizo en base de los clientes actuales de la compañía, promoviendo la obtención de nuevos clientes cercanos a los que ya estaban, todo esto por beneficios en la distribución, y que también se ve beneficiado en la estrategia de mercadeo ya que también se puede justificar en el ámbito actual que refiere a la conservación y protección de la naturaleza, esto a través de la propuesta en la añadidura de un producto al portafolio que es amigable al medio ambiente, denominado Earth pack.
- En el estudio administrativo al implementar una planeación estratégica la cual la compañía no poseía, permite de esta forma que haya un horizonte más claro y herramientas como el plan estratégico que den pauta a la compañía para desarrollar y crecer en cada uno de sus procesos. Además, también se diseñaron los manuales de funciones los cuales pueden ser el referente para generar el personal idóneo para desarrollar cada una de las actividades de la compañía.
- En el estudio financiero se puede observar que a través de la propuesta en este proyecto se verán incrementados las utilidades para esta compañía en el intervalo de tiempo pronosticado y esto se puede respaldar en indicadores como el valor presente neto (VPN) que dio como resultado de 669.957.943\$ y la TIR sobre la TIO que da como diferencia de un 17%. Por último y muy importante está el indicador de la relación de beneficio costo el cual da un resultado de 1,25 lo que quiere decir que por la inversión de un peso por parte de esta compañía, tendrá un margen de ganancia de 0,25 centavos.

6. RECOMENDACIONES

A continuación, se presentarán las respectivas recomendaciones para la empresa Andipapeles S.A.S., en base al proyecto realizado.

- Al ser un sector tan competitivo en el que se encuentra la compañía, es recomendable estar generando estudios de mercado con el fin de poder acaparar nuevos nichos en donde hallan clientes potenciales con los requerimientos que les brinda Andipapeles S.A.S.
- La empresa maneja actualmente una base de productos muy básica por lo que se recomienda que actualicen su portafolio de productos por lo menos una vez cada 6 meses, ya que como se ha explicado anteriormente puede tener bastante éxito con papeles reciclados o amigables al medio ambiente que tengan más impacto en los nuevos mercados
- Se pudo demostrar que la falta de tecnología en Andipapeles es un factor clave a la hora de poder generar ventajas en la competencia por lo que es recomendable para la empresa la compra de tecnología en transformación de sus productos, tal es el caso de la convertidora, de la cual incluso se podrían ahorrar costos y agilizar todo el proceso hasta que llega al cliente.
- A pesar de que hay un portafolio pequeño de productos, no hay claridad en cuanto al margen de rentabilidad por que se recomienda realizar un centro de costos, el cual le permita identificar cual debe ser un margen de ganancia atractiva en la venta de sus productos.

BIBLIOGRAFÍA

ANÁLISIS DE LA INGENIERIA FINANCIERA. Tío. Marcombo, 2013. 177 p., Consultado (21/08/2018)

ANDIGRAF. Políticas. [En línea]. Disponible en: <http://www.andigraf.com>. Consultado el: (03/08/2018)

ANDIGRAF. 10 empresas más grandes. [En línea]. Disponible en: <http://andigraf.com.co/boletin>. Consultado: (02/08/2018)

ANDIGRAF. Nivel de importaciones. [En línea]. Disponible en: https://andigraf.com.co/wp-content/uploads/2018/08/NOTIGRAF_N_63_DIGITAL.pdf?#page=3&zoom=100,122,634 Consultado: (02/08/2018)

ANDIGRAF. Crecimiento de la impresión. [En línea]. Disponible en: https://andigraf.com.co/wp-content/uploads/2018/08/NOTIGRAF_N_63_DIGITAL.pdf?#page=3&zoom=100,1122,634 Consultado: (07/02/2018)

ALCALDIA DE BOGOTA. Normas ambientales. [En línea]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=184521617>. Consultado: (24/072017)

ALCADIA DE BOGOTA. Normas. [En línea]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=38169>. Consultado: (22/08/2017).

ALCADIA DE BOGOTA. Normas. [En línea]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=328>. Consultado: (22/08/2017).

ALCADIA DE BOGOTA. Normas. [En línea]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6739>. Consultado: (22/08/2017).

ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA. Presupuesto de Bogotá 2018. [En línea]. Disponible en: <http://www.bogota.gov.co/temas-de-ciudad/hacienda/presupuesto-de-bogota-para-2018> Consultado: (27/07/2018)

BANCO DE LA REPUBLICA. Organización del estado colombiano. [En línea]. Disponible en: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/organizacion_del_estado_colombiano#Documentos_relacionados_en_la_Biblioteca_Virtual. Consultado el: 18/07/2017

BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. [En línea]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>. Consultado: (19/04/2018)

BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. [En línea]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>. Consultado: (19/04/2018).

Cámara de Comercio de Bogotá. Autodiagnóstico empresarial-CCB-3-2

DANE. Oferta y demanda. [En línea]. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim18_produccion_y_gasto.pdf. Consultado: (28/05/2018).

DINERO. Tasa de desempleo. [En línea]. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/tasa-de-desempleo-en-mayo-de-2018-en-colombia/247111>. Consultado: (19/04/2018).

DATOS MACRO. Demografía. [En línea]. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/colombia>. Consultado: (19/04/2018).

DANE. Tasa de mortalidad y natalidad. [En línea]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/pre_estadisticasvital_2015_def.pdf. Consultado (28/05/2018)

DANE. Producto interno bruto. [En línea]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogotá/Bol_PIB_Bta_III_trim_17.pdf. Consultado: (28/05/2018)

DANE. Producto grandes ramas. [En línea]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_III_trim_17.pdf. Consultado: (23/07/2018).

DANE. Variación de producción. [En línea]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-mensual-manufacturera>. Consultado: (02/08/2018)

DANE. Proyección de la población. [En línea]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>. Consultado: (28/05/2018).

DANE. Empleo. [En línea]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_18.pdf. Consultado: (19/05/2018).

DANE. Pobreza y condiciones de vida. [En línea]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de>

vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2017. Consultado: (23/07/2018).

EDUTEKA. Plan nacional. [En línea]. Disponible en: <http://eduteka.icesi.edu.co/pdfdir/ColombiaPlanNacionalTIC.pdf>. Consultado: (24/07/2017)

GOBIERNO DE BOGOTA. Organigrama de mando. [En línea]. Disponible en: <http://www.gobiernobogota.gov.co/transparencia/organizacion/organigrama-sdg>. Consultado: (23/07/2018)

GOBIERNO DE BOGOTA. Organigrama de mando. [En línea]. Disponible en: <http://www.gobiernobogota.gov.co/transparencia/organizacion/organigrama-sdg>. Consultado: (22/07/2017)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486. Sexta actualización, 1 ed. Bogotá. ICONTEC, 2008. 33p

_____. Referencias bibliográficas, contenido, forma y estructura NTC 5613. 1 ed. Bogotá. El instituto, 2008. 38p.

_____. Referencias documentales para fuentes de información electrónicas. NTC 4490. 1ed. Bogotá. El instituto, 1998. 23p

INGENIERIA FINANCIERA I. Depreciación. McGraw-Hill, 2015. 269 p., Consultado (21/08/2018)

MINISTERIO DE AMBIENTE. Tasa de reciclaje. [En línea]. Disponible en: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/2291-a-2018-colombia-tendra-una-tasa-de-reciclaje-del-20>. Consultado: (24/07/2017).

MINISTERIO DE LA TECNOLOGIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Acceso a internet. [En línea]. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-57502.html>. Consultado: (22/08/2017).

MINTIC. Plan de desarrollo. [En línea]. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-77636.html>. Consultado: (24/07/2018)

EL TIEMPO. Planes de desarrollo en Bogotá. [En línea]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/bogota/plan-de-desarrollo-de-bogota-en-que-se-invertiran-recursos-36103>. Consultado: (22/07/2017)

DANE. Boletines. [En línea]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_III_trim_16.pdf. Consultado: (25/07/2017).

DANE. Producto interno bruto. [En línea]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_III_trim_16.pdf. Consultado: (25/07/2017).

Fuente: MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE COLOMBIA. Tratados. [En línea]. Disponible en: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=6420>. Consultado: (23/07/2018)

SMURFIT KAPPA. Mitos y realidades del papel. [En línea]. Disponible en: <http://resources.smurfitkappa.com/Resources/Documents/Mitos%20y%20Realidades.pdf>. Consultado: (25/07/2017).

SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA. resolución No SDH-000079 del 11 de marzo del 2013 [En línea]. Disponible en: http://www.alcaldiabogota.gov.co:81/mstorage/mstmp/resSDH-000079_rd5081.pdf. Consultado: (22/08/2017).

GRUPO BANCOLOMBIA. Tabla de cifras macroeconómicas proyectadas. Disponible en: https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones_economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados/. Consultado (22/11/2017)

INDICE DE INFLACION. Disponible en: <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/df.html>. Consultado (22/11/2017)

ANEXO A
FORMATO DE ENCUESTA DILIGENCIADA

Encuesta:

La presente encuesta es diseñada por el estudiante Andres Felipe Hernández Patarroyo de la universidad de américa, y tiene como fin saber la satisfacción actual de los clientes de la empresa Andipapeles S.A.S.

1. ¿Cada cuánto realiza pedidos a la empresa Andipapeles S.A.S.?
 - a. semanalmente
 - b. Cada mes
 - c. Cada 2 meses
 - d. Ocasionalmente

2. ¿Qué volumen de papel compra según la frecuencia de pedido en la pregunta anterior?
 - a. Menos de 0,5 toneladas
 - b. 0,5 toneladas – 1 tonelada
 - c. 1 tonelada – 2 toneladas
 - d. Más de 2 toneladas

3. ¿Sería de su agrado que la empresa Andipapeles S.A.S. tuviese un portafolio de productos más diversificado?
 - a. Si
 - b. No

4. ¿Con que grado de satisfacción valora el tiempo en que se demoró la entrega del papel por parte de Andipapeles S.A.S.?
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo

5. ¿Qué factores le son relevantes a la hora de comprar el papel?
 - a. Exclusividad
 - b. Precio
 - c. Servicio al cliente
 - D. Calidad

6. ¿Cree que los precios de venta por parte de Andipapeles S.A.S. son asequibles?
 - a. Si
 - b. No

7. ¿En qué factores cree que puede mejorar Andipapeles S.A.S.?
 - a. Precio
 - b. Atención personalizada
 - c. Calidad

Encuesta elaborada por: -----

ANEXO B
COTIZACIONES

BOGOTÁ D.C.

SR

andres hernandez

Req. Individual

Por medio de la presente nos permitimos cotizarles los siguientes artículos solicitados

ITEM	NOMBRE	CANT.	VLR. UNIT	VLR. TOTAL
1	Diseño de página web básica, personalización de diseño de sitio web en color, tipografías, imágenes y contenido, plan hosting de 5GB y dominio.	1	\$ 619.500	\$ 619.500
3	Google maps, para señalar geográficamente la ubicación exacta de su empresa.	1	\$ 50.200	\$ 50.200
4	Galería multimedia: creación de álbumes para fotografía y videos.	1	\$ 70.200	\$ 70.200
5	Testimonios: publicar la opinión de los clientes para mejorar la credibilidad de la empresa.	1	\$ 50.200	\$ 50.200
6	Preguntas frecuentes: Resuelve inquietudes de sus clientes organizando las preguntas frecuentes.	1	\$ 50.200	\$ 50.200
Sub-total				\$ 840.300
IVA				\$ 159.657
TOTAL				\$ 950.000

CONCEPT DESIGN S.A.S. NIT: 900.340.027-1 Calle 23A No.81A-33 Telefax: 2636716 - 2638955
Bogotá D.C. - Colombia www.mipagina.net www.tiendastore.net



Nombre: ANDRES FELIPE HERNANDEZ P
 Teléfono: 3112684106

Cantidad	Descripción	Precio	Importe
400	Volantes	300\$	
TOTAL			120.000\$



2001

Porta Estibas Electrico
 Crown Pe3540-80 ♥

\$ 22.999.000

📍 El vehículo está en Medellín - Antioquia

[Preguntar](#)

[Quiero que me llamen](#)

ANEXO C
MANUAL DE FUNCIONES



Manual de funciones Andipapeles S.A.S.

DESCRIPCION DEL CARGO

Cargo	Gerente comercial
Jefe inmediato	Gerente general

OBJETIVO

Planear, dirigir y organizar eficientemente el departamento comercial, a través de la elaboración de estrategias que permitan cumplir la meta estipulada en el plan estratégico de la

FUNCIONES

- Elaborar un pronóstico de ventas con los clientes actuales
- Comprobar el cumplimiento mensual de la meta en función del presupuesto
- Verificar que el departamento de ventas este logrando la meta
- Desarrollar estrategias comerciales de tal forma que aumenten los ingresos
- Evaluar la incursión de nuevos productos al portafolio

PERFIL DEL CARGO

Conocimientos y habilidades	Educación	Tener estudios en marketing o ventas y administración
	Experiencia	2 años en cargos parecidos
	Habilidades	Debe tener capacidad para la negociación, ser persuasivo, tener conocimientos en excel, saber relacionarse con el personal a cargo y tener dominio del inglés
Responsabilidades	Personal a cargo	Departamento de ventas
	Procesos a cargo	Mercadeo y ventas
Esfuerzo	Mental	Debe tener un alto grado de concentración
	Físico	No tiene ningún esfuerzo físico


Riesgos


Ergonómico y estrés

Relaciones

Internas	Externas
Personal de la empresa	Proveedores y clientes

Elaborado por : Andres Felipe Hernandez patarroyo Aprobado por: Luis Caceres

		Manual de funciones Andipapeles S.A.S.
DESCRIPCION DEL CARGO		
Cargo	Vendedor	
Jefe inmediato	Gerente comercial	
OBJETIVO		
Incursionar en el mercado y asesorar los clientes acerca de los productos que maneja la empresa		
FUNCIONES		
Realizar un informe de los clientes visitados diariamente		
Vender en su posibilidad cada uno de los productos del inventario		
Incluir mensualmente clientes nuevos para la empresa		
Cumplir con la meta mensual de ventas		
Realizar atención al cliente después de entregado el producto		
PERFIL DEL CARGO		
Conocimientos y habilidades	Educación	Bachiller y estudios técnicos en mercadeo
	Experiencia	2 años en cargos parecidos
	Habilidades	Facilidad para expresarse con amabilidad y poder tener convencimiento sobre el cliente
Responsabilidades	Personal a cargo	No tiene
	Procesos a cargo	Venta de productos
Esfuerzo	Mental	Concentración a la hora de negociar los productos
	Físico	Esfuerzo físico medio
Riesgos		
Ergonómico y estrés		
Relaciones		
Internas		Externas
Personal de la empresa		Proveedores y clientes
Elaborado por : Andres Felipe Hernandez patarroyo		Aprobado por: Luis Caceres
Fecha de elaboración: 27-07-2018		

 <p>Andipapeles sas</p>	Manual de funciones Andipapeles S.A.S.	
DESCRIPCION DEL CARGO		
Cargo	Secretaria	
Jefe inmediato	Gerente general	
OBJETIVO		
Gestionar de manera correcta las solicitudes de los gerentes, llamadas y atencion al cliente		
FUNCIONES		
Realizar seguimiento a proveedores		
Estar pendiente del nivel de inventarios		
Realizar centro de costos de los productos que tiene la empresa		
Atender las llamadas de los clientes		
Estar sincronizada con el area de despachos		
PERFIL DEL CARGO		
Conocimientos y habilidades	Educacion	Tener estudios en bachillerato y tecnologo
	Experiencia	2 años en cargos parecidos
	Habilidades	Debe tener un buen dominio de el excel y amabilidad para recibir y atender llamadas cordialmente
Responsabilidades	Personal a cargo	No tiene
	Procesos a cargo	Manejo de inventarios y satisfaccion del cliente
Esfuerzo	Mental	Debe tener una buena concentracion para manejar los inventarios
	Fisico	No tiene ningun esfuerzo fisico
Riesgos		
Ergonomico y estrés		
Relaciones		
Internas		Externas
Personal de la empresa		Proveedores y clientes
Elaborado por : Andres Felipe Hernandez patarroyo		Aprobado por: Luis Caceres
Fecha de elaboracion: 27-07-2018		



Manual de funciones Andipapeles S.A.S.

DESCRIPCION DEL CARGO

Cargo	Conductor
Jefe inmediato	Gerente comercial

OBJETIVO

Transportar y entregar los productos vendidos a los clientes.

FUNCIONES

- Velar por que el vehiculo se mantenga en optimas condiciones
- Despachar la mercancia manualmente en dado caso que el cliente no tenga montacargas
- Cumplir estipuladamente con el orden de entrega de pedidos
- Conducir con precaucion para evitar multas de transito y cuidar la mercancia
- Cumplir con el horario estipulado de llegada

PERFIL DEL CARGO

Conocimientos y habilidades	Educacion	Minimo debe tener estudios finalizados en bahillerato
	Experiencia	1 años en cargos parecidos
	Habilidades	Debe tener un pase de tipo 5, el cual habilita para manejar camiones y automoviles grandes, ademas de ser persuasivo a la hora de manejar y cuidar la mercancia.
Responsabilidades	Personal a cargo	No tiene
	Procesos a cargo	Conduccion, transporte y entrega de la mercancia
Esfuerzo	Mental	Debe tener un alto grado de concentracion al estar manejando
	Fisico	Tiene un esfuerzo fisico alto

Riesgos

Ergonomico y estrés

Relaciones

Internas	Externas
Personal de la empresa	Clientes
Elaborado por : Andres Felipe Hernandez patarroyo	Aprobado por: Luis Caceres

Fecha de elaboracion: 27-07-2018

ANEXO D
LIQUIDACIÓN DE NÓMINA ACTUAL Y PROYECTADA

2019 SIN PROPUESTA

Cargos	Salario anual 2019	Salud (8,5%)	Pensión (12%)	Aportes Parafiscales (9%)	Prestaciones sociales (21,83%)	Total en millones de pesos
Gerente	37.296.000	3.170.160	4.475.520	3.356.640	8.141.717	19.144.037
G. comercial	24.864.000	2.113.440	2.983.680	2.237.760	5.427.811	12.762.691
Vendedor	11.810.400	1.003.884	1.417.248	1.062.936	2.578.210	6.062.278
Secretaria	10.567.200	898.212	1.268.064	951.048	2.306.820	5.424.144
Conductor	9.324.000	792.540	1.118.880	839.160	2.035.429	4.786.009
Total	93.861.600	7.978.236	11.263.392	8.447.544	20.489.987	48.179.159

Cargos	Salario mensual 2019	Salario anual 2019	Auxilio de transporte	Total devengado	Salud (4%)	pensión (4%)	Total deducción	Neto por pagar
Gerente	3.108.000,00	37.296.000	0	37.296.000	1.491.840	1.491.840	2.983.680	34.312.320
G. comercial	2.072.000,00	24.864.000	0	24.864.000	994.560	994.560	1.989.120	22.874.880
Vendedor	984.200,00	11.810.400	997.680	12.808.080	472.416	472.416	944.832	11.863.248
Secretaria	880.600,00	10.567.200	997.680	11.564.880	422.688	422.688	845.376	10.719.504
Conductor	777.000,00	9.324.000	997.680	10.321.680	372.960	372.960	745.920	9.575.760
Total	7.821.800	93.861.600	2.993.040	96.854.640	3.754.464	3.754.464	7.508.928	89.345.712

2020 SIN PROPUESTA

Cargos	Salario anual 2020	Salud (8,5%)	Pensión (12%)	Aportes Parafiscales (9%)	Prestaciones sociales (21,83%)	Total en millones de pesos
Gerente	38.564.064	3.277.945	4.627.688	3.470.766	8.418.535	19.794.934
G. comercial	25.709.376	2.185.297	3.085.125	2.313.844	5.612.357	13.196.623
Vendedor	12.211.954	1.038.016	1.465.434	1.099.076	2.665.869	6.268.396
Secretaria	10.926.485	928.751	1.311.178	983.384	2.385.252	5.608.565
Conductor	9.641.016	819.486	1.156.922	867.691	2.104.634	4.948.734
Total	97.052.894	8.249.496	11.646.347	8.734.760	21.186.647	49.817.251

Cargos	Salario mensual 2020	Salario anual 2020	Auxilio de transporte	Total devengado	Salud (4%)	pensión (4%)	Total deducción	Neto por pagar
Gerente	3.213.672,00	38.564.064	0	38.564.064	1.542.563	1.542.563	3.085.125	35.478.939
G. comercial	2.142.448,00	25.709.376	0	25.709.376	1.028.375	1.028.375	2.056.750	23.652.626
Vendedor	1.017.662,80	12.211.954	997.680	13.209.634	488.478	488.478	976.956	12.232.677
Secretaria	910.540,40	10.926.485	997.680	11.924.165	437.059	437.059	874.119	11.050.046
Conductor	803.418,00	9.641.016	997.680	10.638.696	385.641	385.641	771.281	9.867.415
Total	8.087.741	97.052.894	2.993.040	100.045.934	3.882.116	3.882.116	7.764.232	92.281.703

2021 SIN PROPUESTA

Cargos	Salario anual 2021	Salud (8,5%)	Pensión (12%)	Aportes Parafiscales (9%)	Prestaciones sociales (21,83%)	Total en millones de pesos
Gerente	39.798.114	3.382.840	4.775.774	3.581.830	8.687.928	20.428.372
G. comercial	26.532.076	2.255.226	3.183.849	2.387.887	5.791.952	13.618.915
Vendedor	12.602.736	1.071.233	1.512.328	1.134.246	2.751.177	6.468.984
Secretaria	11.276.132	958.471	1.353.136	1.014.852	2.461.580	5.788.039
Conductor	9.949.529	845.710	1.193.943	895.458	2.171.982	5.107.093
Total	100.158.587	8.513.480	12.019.030	9.014.273	21.864.620	51.411.403

Cargos	Salario mensual 2021	Salario anual 2021	Auxilio de transporte	Total devengado	Salud (4%)	pensión (4%)	Total deducción	Neto por pagar
Gerente	3.316.509,50	39.798.114	0	39.798.114	1.591.925	1.591.925	3.183.849	36.614.265
G. comercial	2.211.006,34	26.532.076	0	26.532.076	1.061.283	1.061.283	2.122.566	24.409.510
Vendedor	1.050.228,01	12.602.736	997.680	13.600.416	504.109	504.109	1.008.219	12.592.197
Secretaria	939.677,69	11.276.132	997.680	12.273.812	451.045	451.045	902.091	11.371.722
Conductor	829.127,38	9.949.529	997.680	10.947.209	397.981	397.981	795.962	10.151.246
Total	8.346.549	100.158.587	2.993.040	103.151.627	4.006.343	4.006.343	8.012.687	95.138.940

2022 SIN PROPUESTA

Cargos	Salario anual 2022	Salud (8,5%)	Pensión (12%)	Aportes Parafiscales (9%)	Prestaciones sociales (21,83%)	Total en millones de pesos
Gerente	40.960.219	3.481.619	4.915.226	3.686.420	8.941.616	21.024.880
G. comercial	27.306.813	2.321.079	3.276.818	2.457.613	5.961.077	14.016.587
Vendedor	12.970.736	1.102.513	1.556.488	1.167.366	2.831.512	6.657.879
Secretaria	11.605.395	986.459	1.392.647	1.044.486	2.533.458	5.957.049
Conductor	10.240.055	870.405	1.228.807	921.605	2.235.404	5.256.220
Total	103.083.218	8.762.074	12.369.986	9.277.490	22.503.066	52.912.616

Cargos	Salario mensual 2022	Salario anual 2022	Auxilio de transporte	Total devengado	Salud (4%)	pensión (4%)	Total deducción	Neto por pagar
Gerente	3.413.351,58	40.960.219	0	40.960.219	1.638.409	1.638.409	3.276.818	37.683.401
G. comercial	2.275.567,72	27.306.813	0	27.306.813	1.092.273	1.092.273	2.184.545	25.122.268
Vendedor	1.080.894,67	12.970.736	997.680	13.968.416	518.829	518.829	1.037.659	12.930.757
Secretaria	967.116,28	11.605.395	997.680	12.603.075	464.216	464.216	928.432	11.674.644
Conductor	853.337,90	10.240.055	997.680	11.237.735	409.602	409.602	819.204	10.418.530
Total	8.590.268	103.083.218	2.993.040	106.076.258	4.123.329	4.123.329	8.246.657	97.829.600

2019 CON PROPUESTA

Cargos	Salario anual 2019	Salud (8,5%)	Pensión (12%)	Aportes Parafiscales (9%)	Prestaciones sociales (21,83%)	Total en millones de pesos
Gerente	41.025.600	3.487.176	4.923.072	3.692.304	8.955.888	21.058.440
G. comercial	27.350.400	2.324.784	3.282.048	2.461.536	5.970.592	14.038.960
Vendedor	16.161.600	1.373.736	1.939.392	1.454.544	3.528.077	8.295.749
Secretaria	12.432.000	1.056.720	1.491.840	1.118.880	2.713.906	6.381.346
Conductor	11.188.800	951.048	1.342.656	1.006.992	2.442.515	5.743.211
Total	108.158.400	9.193.464	12.979.008	9.734.256	23.610.979	55.517.707

Cargos	Salario mensual 2019	Salario anual 2019	Auxilio de transporte	Total devengado	Salud (4%)	pensión (4%)	Total deducción	Neto por pagar
Gerente	3.418.800,00	41.025.600	0	41.025.600	1.641.024	1.641.024	3.282.048	37.743.552
G. comercial	2.279.200,00	27.350.400	0	27.350.400	1.094.016	1.094.016	2.188.032	25.162.368
Vendedor	1.346.800,00	16.161.600	997.680	17.159.280	646.464	646.464	1.292.928	15.866.352
Secretaria	1.036.000,00	12.432.000	997.680	13.429.680	497.280	497.280	994.560	12.435.120
Conductor	932.400,00	11.188.800	997.680	12.186.480	447.552	447.552	895.104	11.291.376
Total	9.013.200	108.158.400	2.993.040	111.151.440	4.326.336	4.326.336	8.652.672	102.498.768

2020 CON PROPUESTA

Cargos	Salario anual 2020	Salud (8,5%)	Pensión (12%)	Aportes Parafiscales (9%)	Prestaciones sociales (21,83%)	Total
Gerente G. comercial	42.420.468	3.605.740	5.090.456	3.817.842	9.260.388	21.774.426
Vendedor	28.280.316	2.403.827	3.393.638	2.545.228	6.173.593	14.516.286
Secretaria	16.711.092	1.420.443	2.005.331	1.503.998	3.648.031	8.577.804
Conductor	12.854.688	1.092.648	1.542.563	1.156.922	2.806.178	6.598.311
Total	11.569.224	983.384	1.388.307	1.041.230	2.525.562	5.938.483
Total	111.835.788	9.506.042	13.420.295	10.065.221	24.413.753	57.405.310

Cargos	Salario mensual 2020	Salario anual 2020	Auxilio de transporte	Total devengado	Salud (4%)	pensión (4%)	Total deducción	Neto por pagar
Gerente G. comercial	3.535.039	42.420.468	-	42.420.468	1.696.819	1.696.819	3.393.637	39.026.831
Vendedor	2.356.693	28.280.316	-	28.280.316	1.131.213	1.131.213	2.262.425	26.017.891
Secretaria	1.392.591	16.711.092	997.680	17.708.772	668.444	668.444	1.336.887	16.371.885
Conductor	1.071.224	12.854.688	997.680	13.852.368	514.188	514.188	1.028.375	12.823.993
Total	964.102	11.569.224	997.680	12.566.904	462.769	462.769	925.538	11.641.366
Total	9.319.649	111.835.788	2.993.040	114.828.828	4.473.432	4.473.432	8.946.863	105.881.965

2021 CON PROPUESTA

Cargos	Salario anual 2021	Salud (8,5%)	Pensión (12%)	Aportes Parafiscales (9%)	Prestaciones sociales (21,83%)	Total
Gerente	43.777.920	3.721.123	5.253.350	3.940.013	9.556.720	22.471.206
G. comercial	29.185.284	2.480.749	3.502.234	2.626.676	6.371.147	14.980.806
Vendedor	17.245.848	1.465.897	2.069.502	1.552.126	3.764.769	8.852.294
Secretaria	13.266.036	1.127.613	1.591.924	1.193.943	2.895.976	6.809.456
Conductor	11.939.436	1.014.852	1.432.732	1.074.549	2.606.379	6.128.512
Total	115.414.524	9.810.235	13.849.743	10.387.307	25.194.991	59.242.275

Cargos	Salario mensual 2021	Salario anual 2021	Auxilio de transporte	Total devengado	Salud (4%)	pensión (4%)	Total deducción	Neto por pagar
Gerente	3.648.160,00	43.777.920	0	43.777.920	1.751.117	1.751.117	3.502.234	40.275.686
G. comercial	2.432.107,00	29.185.284	0	29.185.284	1.167.411	1.167.411	2.334.823	26.850.461
Vendedor	1.437.154,00	17.245.848	997.680	18.243.528	689.834	689.834	1.379.668	16.863.860
Secretaria	1.105.503,00	13.266.036	997.680	14.263.716	530.641	530.641	1.061.283	13.202.433
Conductor	994.953,00	11.939.436	997.680	12.937.116	477.577	477.577	955.155	11.981.961
Total	9.617.877	115.414.524	2.993.040	118.407.564	4.616.581	4.616.581	9.233.162	109.174.402

2022 CON PROPUESTA

Cargos	Salario anual 2022	Salud (8,5%)	Pensión (12%)	Aportes Parafiscales (9%)	Prestaciones sociales (21,83%)	Neto por pagar
Gerente	45.056.244	3.829.781	5.406.749	4.055.062	9.835.778	23.127.370
G. comercial	30.037.488	2.553.186	3.604.499	2.703.374	6.557.184	15.418.243
Vendedor	17.749.428	1.508.701	2.129.931	1.597.449	3.874.700	9.110.781
Secretaria	13.653.408	1.160.540	1.638.409	1.228.807	2.980.539	7.008.294
Conductor	12.288.060	1.044.485	1.474.567	1.105.925	2.682.483	6.307.461
Total	118.784.628	10.096.693	14.254.155	10.690.617	25.930.684	60.972.150

Cargos	Salario mensual 2022	Salario anual 2022	Auxilio de transporte	Total devengado	Salud (4%)	pensión (4%)	Total deducción	Neto por pagar
Gerente	3.754.687,00	45.056.244	0	45.056.244	1.802.250	1.802.250	3.604.500	41.451.744
G. comercial	2.503.124,00	30.037.488	0	30.037.488	1.201.500	1.201.500	2.402.999	27.634.489
Vendedor	1.479.119,00	17.749.428	997.680	18.747.108	709.977	709.977	1.419.954	17.327.154
Secretaria	1.137.784,00	13.653.408	997.680	14.651.088	546.136	546.136	1.092.273	13.558.815
Conductor	1.024.005,00	12.288.060	997.680	13.285.740	491.522	491.522	983.045	12.302.695
Total	9.898.719	118.784.628	2.993.040	121.777.668	4.751.385	4.751.385	9.502.770	112.274.898

ANEXO E
HONORARIOS CONTADOR

Bogota d.c 21/08/2018

Señores Andipapeles S.A.S

En la presente carta me permito informarles que la prestación del servicio contable tiene un valor mensual de 600.000\$, en los que se tendrán al margen cada uno de los estados financieros y estimables contables mensualmente. No siendo más espero que estén bien y estaré atento a su llamada.



Andrés Francisco Angarita Cubillos

Asesor Tributario

Tel. 4128369 – 301 2375007 E-mail: gerencia.fangaritaconsulting@gmail.com

ANEXO F
LIQUIDACIÓN DEL PRÉSTAMO PARA LA INVERSIÓN

Prestamo \$ 73.000.000

Periodo	Cuota	Intereses	Abono a capital	Saldo
				73.000.000
1	1.844.203	1.080.400	763.803	72.236.197
2	1.844.203	1.069.096	775.107	71.461.091
3	1.844.203	1.057.624	786.578	70.674.512
4	1.844.203	1.045.983	798.220	69.876.292
5	1.844.203	1.034.169	810.033	69.066.259
6	1.844.203	1.022.181	822.022	68.244.237
7	1.844.203	1.010.015	834.188	67.410.049
8	1.844.203	997.669	846.534	66.563.515
9	1.844.203	985.140	859.063	65.704.453
10	1.844.203	972.426	871.777	64.832.676
11	1.844.203	959.524	884.679	63.947.997
12	1.844.203	946.430	897.772	63.050.225
13	1.844.203	933.143	911.059	62.139.166
14	1.844.203	919.660	924.543	61.214.623
15	1.844.203	905.976	938.226	60.276.397
16	1.844.203	892.091	952.112	59.324.285
17	1.844.203	877.999	966.203	58.358.082
18	1.844.203	863.700	980.503	57.377.579
19	1.844.203	849.188	995.014	56.382.564
20	1.844.203	834.462	1.009.741	55.372.824
21	1.844.203	819.518	1.024.685	54.348.139
22	1.844.203	804.352	1.039.850	53.308.289
23	1.844.203	788.963	1.055.240	52.253.049
24	1.844.203	773.345	1.070.857	51.182.192
25	1.844.203	757.496	1.086.706	50.095.486
26	1.844.203	741.413	1.102.789	48.992.696
27	1.844.203	725.092	1.119.111	47.873.586
28	1.844.203	708.529	1.135.673	46.737.912
29	1.844.203	691.721	1.152.481	45.585.431
30	1.844.203	674.664	1.169.538	44.415.892
31	1.844.203	657.355	1.186.847	43.229.045
32	1.844.203	639.790	1.204.413	42.024.632
33	1.844.203	621.965	1.222.238	40.802.394
34	1.844.203	603.875	1.240.327	39.562.067
35	1.844.203	585.519	1.258.684	38.303.383
36	1.844.203	566.890	1.277.312	37.026.071
37	1.844.203	547.986	1.296.217	35.729.854
38	1.844.203	528.802	1.315.401	34.414.453

(Continuación)

39	1.844.203	509.334	1.334.869	33.079.585
40	1.844.203	489.578	1.354.625	31.724.960
41	1.844.203	469.529	1.374.673	30.350.287
42	1.844.203	449.184	1.395.018	28.955.269
43	1.844.203	428.538	1.415.665	27.539.604
44	1.844.203	407.586	1.436.616	26.102.988
45	1.844.203	386.324	1.457.878	24.645.109
46	1.844.203	364.748	1.479.455	23.165.654
47	1.844.203	342.852	1.501.351	21.664.304
48	1.844.203	320.632	1.523.571	20.140.733
49	1.844.203	298.083	1.546.120	18.594.613
50	1.844.203	275.200	1.569.002	17.025.611
51	1.844.203	251.979	1.592.224	15.433.387
52	1.844.203	228.414	1.615.788	13.817.599
53	1.844.203	204.500	1.639.702	12.177.897
54	1.844.203	180.233	1.663.970	10.513.927
55	1.844.203	155.606	1.688.596	8.825.331
56	1.844.203	130.615	1.713.588	7.111.743
57	1.844.203	105.254	1.738.949	5.372.794
58	1.844.203	79.517	1.764.685	3.608.109
59	1.844.203	53.400	1.790.803	1.817.306
60	1.844.203	26.896	1.817.306	- 0