

Estrategias y planes para la empresa NET SUMINISTROS S.A.S

Anyi Jineth Páez Forero
Diana Estefanía Páez Martínez
Evelyn Marcela Sánchez

Universitaria agustiniana
Facultad de ciencias económicas y administrativas
Especialización en gerencia de empresas
Bogotá D.C.
2018

Estrategias y planes para la empresa NET SUMINISTROS S.A.S

Anyi Jineth Páez Forero
Diana Estefanía Páez Martínez
Evelyn Marcela Sánchez

Johny Mariño Reyes

Trabajo de grado para optar a título de contaduría pública

Universitaria agustiniana
Facultad de ciencias económicas y administrativas
Especialización en gerencia de empresas
Bogotá D.C.
2018

Dedicatoria

A Dios.

Por regalarme el don de la vida y por permitirme contar con salud, para cumplir mis metas y objetivos.

A Mi esposo e hijos.

Por la paciencia que han tenido durante estos 6 años, por soportar mis largas ausencias y el no poder compartir con ellos algunos momentos importantes de la vida familiar.

A mi madre.

Por regalarme la vida y enfrentar la tarea de ser padre y madre, por darme siempre el mejor ejemplo y educarme con sencillez y dedicación.

Evelyn Marcela Sánchez

Dedicado a mis padres Orlando Páez y Marta Martínez quienes han depositado su confianza en mí, sin dudar en mi inteligencia y capacidad de afrontar nuevos retos. Por ser los principales testigos en estos años de una lucha intensa, de superación, sacrificios y alegrías, por alcanzar un título profesional.

Diana Estefanía Páez Martínez

Primeramente, doy gracias a Dios por permitirme el haber llegado a este punto de mi carrera, a mi madre por el apoyo y acompañamiento en este caminar; a cada una de las personas que hicieron posible la culminación de este proyecto, y a la vida por permitirme disfrutar y escalar un peldaño más de mi gran meta.

Anyi Jineth Páez Forero

Resumen

El objetivo principal de este documento es diseñar e implementar un plan estratégico para la empresa Net Suministros SAS que permita una mayor organización y mejor desempeño de sus áreas funcionales. El desarrollo de este proyecto se llevó a cabo en diferentes etapas, en las cuales se identifica la empresa de estudio, se diagnostica el estado actual de sus operaciones por medio de herramientas como el análisis de PESTEL y las 5 fuerzas competitivas de PORTER; y luego pasando por el análisis del problema mediante la aplicando de la metodología del marco lógico. En este estudio se logra identificar aspectos positivos y negativos en cuanto al direccionamiento, administración y operación.

Pues se evidencio que la empresa cuenta con gran variedad de productos en su portafolio, proveedores estratégicos, asesoría a sus clientes, prácticas administrativas conservadores, falta de objetivos a corto, medio y largo plazo, el estancamiento comercial y amplia competencia en el sector.

Por lo cual se hace necesario que la empresa establezca procesos para cada una de sus áreas funcionales, defina la misión, visión y objetivos a mediano y largo plazo, un cuadro de mando que le permita evaluar avances sobre su crecimiento y posicionamiento en el mercado de acuerdo a los indicadores propuestos, para obtener mayor organización y resultados acertados.

Palabras clave: Plan estratégico, direccionamiento, administración, operación, crecimiento e indicadores.

Abstract

The main objective of this document is to design and implement a strategic plan for the company Net Suministros SAS that allows a larger organization and better performance of their functional areas. The development of this project was carried out in different stages, which identifies the company's study; the current state of their operations is diagnosed using tools such as analysis of PESTEL and PORTER's five competitive forces; and then going through the analysis of the problem by means of applying the logical framework methodology. In this study, positive and negative aspects of the routing, management and operation are identified.

Is therefore evidenced that the company has variety of products in its portfolio, strategic suppliers, advice to its customers, conservative management practices, lack of objectives in short, medium and long term, commercial and wide stagnation competition in the sector.

Reason why, it is necessary that the company establish processes for each of its functional areas, define the mission, vision and objectives in the medium and long term, a control panel that allows you to assess progress on their growth and positioning in the market according to the indicators proposed in order to obtain greater organization and successful results.

Key words: Strategic plan, routing, administration, operation, growth and indicators.

Tabla de contenido

1. Introducción.....	9
2. Descripción de la empresa.....	10
Caracterización y diagnóstico de la empresa NET SUMINISTROS S.A.S.....	10
Producción y abastecimiento de productos.....	12
Situación financiera, organizacional, operacional y de mercado.....	14
Análisis de ventas.....	14
Análisis de utilidad neta.....	15
Estudio del entorno externo a través del análisis de PESTEL.....	16
Análisis sectorial aplicando las 5 fuerzas competitivas de PORTER.....	26
3. Definición del problema de intervención.....	38
4. Objetivos.....	40
Objetivo general.....	40
Objetivos específicos.....	40
5. Alcance.....	41
6. Antecedentes.....	42
7. Marco referencial.....	44
Referente teórico.....	44
Referente conceptual.....	46
8. Metodología del marco lógico.....	50
Paso 1. Análisis de los involucrados.....	50
Estrategias para el tratamiento de los involucrados.....	51
Paso 2. Árbol de problemas.....	51
Paso 3. Árbol de objetivos.....	52
Paso 4. Análisis de alternativas.....	53
Paso 5. Estructura analítica del proyecto.....	54
Paso 6. Resumen narrativo del proyecto (indicadores, medio de verificación y supuestos).....	54
Paso 7. Monitoreo y evaluación del proyecto.....	56
9. Conclusiones.....	57
10. Recomendaciones.....	58
11. Anexo.....	59
Anexo A Cámara de comercio.....	59
12. Referencias.....	62

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación Física de Net Suministros S.A.S. Google Maps (2018).....	10
Figura 2. Ubicación geográfica de Net Suministros S.A.S. Google Maps (2018)	11
Figura 3. Procedimiento de abastecimiento o compras. Propia (2018).	13
Figura 4. Procedimiento de producción o ventas. Propia (2018).	13
Figura 5. Análisis de ventas. Propia (2018).....	15
Figura 6. Análisis de utilidad. Propia (2018)	15
Figura 7. Política de cero papel.....	17
Figura 8. Producto interno bruto II Trimestre. DANE. 2018	18
Figura 9. Día mundial de la tierra (2018)	23
Figura 10. Tipos de Productos.....	29
Figura 11. Búsqueda de papelería. Google (2018)	32
Figura 12. Grupo empresarial A.B.M. Pág. Web (Grupo Empresarial A.B.M. S.A.S, 2018).....	33
Figura 13. Distribuidora surtitodo. Pág. web (Surtitodo Ltda, 2018)	33
Figura 14. Colombia cipe. Pág. Web (Cipe, 2018).....	34
Figura 15. Variación de precios. Propia (2018).....	36
Figura 16. Variación de precios. Propia (2018).....	36
Figura 17. Variación Porcentual. Propia (2018)	37
Figura 18. Las 5 fuerzas de Porter. Propia (2018).....	49
Figura 19. Árbol de problemas. Propia (2018).....	52
Figura 20. Árbol de objetivos. Propia (2018).....	53
Figura 21. Estructura analítica del proyecto. Propia (2018).....	54

Lista de tablas

Tabla 1. Comparación de precios de mercado	34
Tabla 2. Involucrados	50
Tabla 3. Estrategias de tratamiento de los involucrados	51
Tabla 4. Resumen narrativo del proyecto (Indicadores, medios de verificación y supuestos). 54	
Tabla 5. Monitoreo y evaluación.....	56

Introducción

La empresa Net Suministros SAS, se encuentra en el mercado hace más de 10 años, brindando a sus clientes soluciones en cuanto a suministro de útiles y papelería, elementos de oficina, suministros para equipos de cómputo e implementos de aseo; durante el transcurso de los años los ha mantenido en el mercado su excelente atención al cliente y la calidad y garantía que brindan para cada uno de sus productos, además de un servicio personalizado que incentiva al cliente a comprar nuevamente y a tener la empresa como su aliado estratégico.

Sin embargo, con el pasar del tiempo los constantes cambios tecnológicos y la globalización del mercado van obligando a los empresarios a re-pensar sus ideas administrativas y llevarlas a niveles que permitan mayor competitividad y cobertura económica y de mercado.

En la búsqueda de grandes cambios estratégicos para la organización, nos encontramos con la necesidad de diseñar e implementar una planeación estratégica que permita una mejor organización y funcionamiento de las áreas funcionales; la planeación estratégica es el aliado perfecto para llevar a cabo una buena gestión administrativa y gerencial en las organizaciones.

Para lograr el objetivo general del presente proyecto, nos apoyaremos en la aplicación de herramientas como las 5 fuerzas de portes y la matriz PESTEL, que permitirán realizar un diagnóstico de la situación actual de la compañía; el resultado de éste análisis será el punto de partida para el diseño de la planeación estratégica, una tarea que se realiza para mejorar los resultados de la organización en un plazo determinado el cual se puede ajustar con el paso del tiempo según sean las variaciones que se presenten.

Una vez se tenga el diagnóstico y sus correspondientes resultados se procederá a estructurar el problema principal y los requerimientos para la solución, por medio de la aplicación de la metodología del marco lógico que permite identificar no solo el problema sino buscar las soluciones, plantear las estrategias y actividades necesarias para solucionarlo y formular los diferentes indicadores que permitan medir el desempeño de cada una de las actividades propuestas.

Descripción de la empresa

Caracterización y diagnóstico de la empresa NET SUMINISTROS S.A.S.

Hacia el año 1998 la empresa existía con el nombre Magali Sánchez y/o Net Suministros, era dirigido por sus actuales administradores Nace como Net Suministros SAS el 27 de febrero de 2012; cuando se constituye como tal ante la Cámara de Comercio según consta en documento Anexo A Cámara de comercio al presente trabajo; desde esta fecha cuenta con actividades económicas como comercio al por menor equipos de cómputo, sus accesorios y consumibles, papelería, útiles de aseo y botiquín institucional.

Dicha empresa es administrada por los señores Magali Sánchez Urrego y Leonardo Sánchez Urrego, además de ejercer labores administrativas se encargan de otros temas como el marketing, las finanzas, a mantener excelentes relaciones con sus clientes y brindar un servicio muy personalizado basado siempre en la confianza, seguridad y una buena asesoría para llegar a feliz término con su compra; adicionalmente ofrecen un buen servicio post venta donde le dan al cliente la seguridad de obtener garantía de los productos comprados, explicando muy bien el alcance de la misma.

La empresa no cuenta con un establecimiento comercial abierto al público, atiende sus clientes y despacha sus pedidos desde una bodega de almacenaje donde funcionan todos los procesos desde su administración hasta el despacho de las mercancías, dicha bodega se encuentra ubicada en la Calle 102 No. 70 – 42 barrio Santa Rosa localidad de Suba en la ciudad de Bogotá D.C.



Figura 1. Ubicación Física de Net Suministros S.A.S. Google Maps (2018)



Figura 2. Ubicación geográfica de Net Suministros S.A.S. Google Maps (2018)

La empresa carece también de medios de marketing digital, que le permita poder ofrecer sus productos y servicios en línea y estar a la vanguardia de las nuevas necesidades de los clientes quienes por cuestiones muchas veces de tiempo y distancia no están siempre con disposición de enviar a alguien o dirigirse personalmente a hacer las diligencias de compras, además que por cuestiones de economía muchas veces hacen cotizaciones por medio de las páginas web de los comercializadores con el fin de encontrar su mejor opción con calidad y economía.

A la fecha la empresa no cuenta con un diseño de planeación estratégica que le permita facilitar la toma de decisiones y establecer las prioridades para el funcionamiento de cada una de sus áreas funcionales, estableciendo para cada una de ellas la jerarquía administrativa necesaria para el control del desarrollo de las actividades y la eficiencia en el cumplimiento de las tareas, siendo esta la mayor motivación para desarrollar el trabajo con esta empresa ya que este aporte es muy significativo y puede redundar en muchos beneficios futuros para la empresa.

En cuanto a su planta de personal, en la actualidad la empresa cuenta con siete (6) empleados contratados por nómina, quienes realizan las actividades del día a día.

- Facturación (1)
- Tesorería (1)
- Gestión Comercial (1)

- Distribución (2)
- Gerente General (1)

A parte de estos cargos, existe el de auxiliar contable que no está por nómina, pero va dos veces a la semana a revisar la información procesada y el contador que se encarga de los reportes de información tributaria a las diferentes entidades.

No se cuenta con perfiles ni de cargo ni de candidatos definidos para facilitar tanto la vinculación de nuevo personal buscando que sea idóneo para las funciones que va a desempeñar, como la distribución de funciones y responsabilidades del personal que ya se encuentra vinculado, tal vez no se vea tan necesario por ahora en la empresa pero sí es indispensable que con las proyecciones de crecimiento se tengan determinadas claramente estas estructuras que sirven de herramienta para el direccionamiento de la misma.

Producción y abastecimiento de productos.

Dentro de la gran cantidad de productos que puede ofrecer Net Suministros a sus clientes, pudimos identificar 4 grandes líneas o grupos con los cuales trabajaremos los diferentes análisis y estos son:

- Línea de papelería.
- Línea de elementos de oficina.
- Línea de equipos de cómputo y comunicación y sus insumos.
- Productos de aseo y botiquín institucional.

Algunos de los procedimientos estándar que se manejan para llevar a cabo la comercialización son los siguientes.

1. Procedimiento de abastecimiento o compras. Este es dirigido por dos personas que en este caso son los dueños, quienes se encargan del contacto con los proveedores, recepción de cotizaciones y aprobación de las mismas.

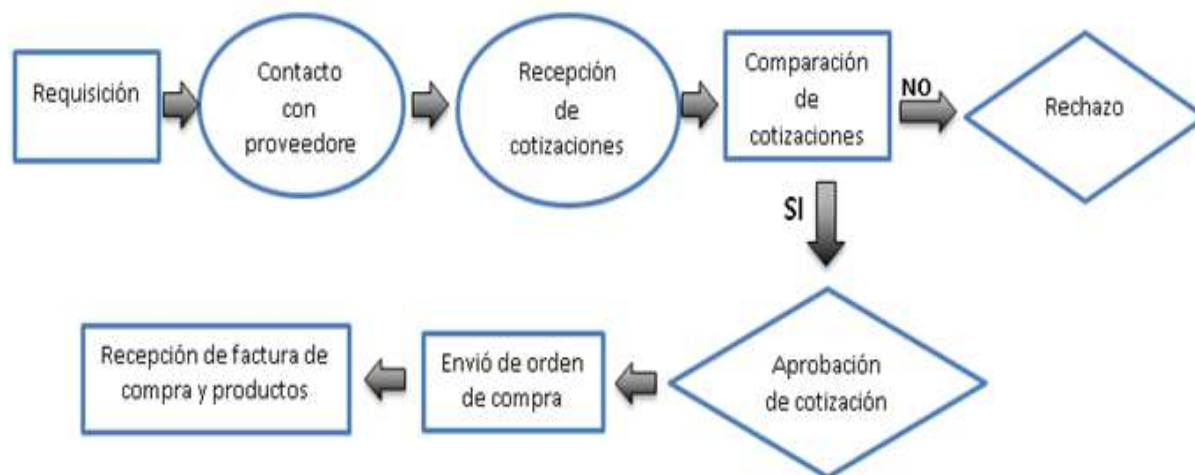


Figura 3. Procedimiento de abastecimiento o compras. Propia (2018).

Cuando los clientes llaman o se contactan para realizar sus pedidos el equipo administrativo de la empresa se dedica a llevar a cabo el procedimiento con el cuál pueda llegar a satisfacer sus necesidades, dicho procedimiento arranca con verificar los inventarios y si no cuentan con un stock se da inicio desde el proceso de requisición hasta la recepción de las facturas e ingreso de los artículos.

2. Procedimiento de producción o ventas.

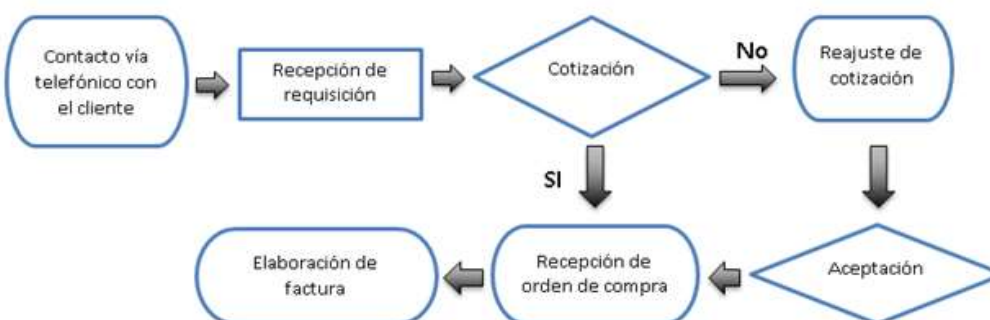


Figura 4. Procedimiento de producción o ventas. Propia (2018).

Este proceso inicia cuando los clientes, nos contactan para realizar un requerimiento de abastecimiento, este contacto se hace vía teléfono, Email o WhatsApp.

Una vez el cliente hace su requisición, se procede a la generación de la cotización para que sea evaluada, si esta es aprobada se le solicita su respectiva orden de compra, de lo contrario se procede a realizar un ajuste para cumplir con las expectativas del cliente, y por último el área contable realiza la factura; para lo cual se requiere la ayuda de un equipo de cómputo y programa contable (World Office) para garantizar el debido manejo de inventarios.

Para finalizar este proceso se cuenta con un recurso humano de dos personas, que son el operario y el conductor; quienes se encargan de cargar el vehículo para hacer la distribución de la mercancía a los clientes.

Situación financiera, organizacional, operacional y de mercado

El último corte de información con el que cuenta la empresa son los estados financieros del año 2016. Dicha información fue obtenida de Informa Colombia, una compañía dedicada a brindar información comercial, financiera y de marketing de las empresas.

La necesidad de obtener la información financiera desde la página de Informa Colombia surge cuando el Sr Leonardo Sánchez manifiesta no poder brindar esta información directamente por tratarse de información sensible que es custodiada directamente por el contador de la empresa.

Análisis de ventas.

Al cierre del 2016 se reportaron ventas por \$ 891.938.420 a diferencia del 2015 cuando se vendieron \$ 774.299.470, lo que deja ver un crecimiento del 15% con respecto del año 2015, podríamos deducir que sus ventas mensuales ascienden a los \$ 74.328.202.

Este resultado es muy alentador comparado con un decrecimiento de -2.27% que se obtuvo entre los años 2014 y 2015, a continuación, una gráfica que ilustra un poco más lo anterior.



Figura 5. Análisis de ventas. Propia (2018)

Nota. Recuperado de los estados financieros de la empresa Net Suministros S.A.S. (2015-2016)

Análisis de utilidad neta.

Durante los 3 años analizados podemos notar las dificultades que ha tenido la empresa para obtener utilidad pues aunque sus ventas muestran crecimiento sobre todo entre los dos últimos años la utilidad es muy baja con respecto a las ventas, para el año 2015 la utilidad disminuyó con respecto del 2014 en \$ 82.172.805 y para el año 2016 aumentó en un 64% con respecto de 2015 que fue un año de aparente crisis pero sigue sin poder siquiera igualar la utilidad del 2014 ya que aún demuestra un 10% por debajo.

La anterior información la podemos graficar de la siguiente manera.



Figura 6. Análisis de utilidad. Propia (2018)

La relación comercial con ellos data desde hace más de 15 años cuando la empresa recién operaba bajo el nombre de Magali Sánchez y/o Net Suministros, durante este tiempo se han logrado

forjar grandes lazos de amistad y confianza, en cuanto a métodos de pago se manejan algunos plazos que oscilan desde los 30 hasta los 60 días, margen suficiente que le permite a Net Suministros ofrecer a sus clientes créditos con tiempos similares.

Net suministros tiene estos proveedores, como sus más importantes no por precio sino por el servicio que prestan y la calidad y garantía que ofrecen por sus productos, esto da tranquilidad de ofrecer buenos productos y que si se llega el caso de solicitar alguna garantía los clientes lo pueden hacer directamente con las marcas ya que son productos legalmente importados y garantizados.

Estudio del entorno externo a través del análisis de PESTEL.

1. Factores políticos. Dentro de estos factores se pretende resaltar la importancia a nivel nacional e internacional, que tiene el cuidado del medio ambiente con relación al comercio y distribución de elementos de papelería.

Ya que Colombia se proclama como democrático, pluralista, participativo y funda sus instituciones en el respeto a la dignidad humana y la prevalencia del interés general. Existen tres poderes en Colombia: el poder ejecutivo, encabezado por el Presidente de la República, El poder legislativo representado por un Congreso bicameral conformado por el Senado de la República y la Cámara de Representantes y el poder judicial el cual es ejercido por la Corte Constitucional, el Consejo de Estado, el Consejo Superior de la Judicatura, la Corte Suprema de Justicia, las Cortes Menores y los tribunales.

Por lo anterior el 3 de abril de 2012, se dice (Presidente de la República, 2012)

El propósito del Gobierno Nacional es tener una gestión pública efectiva, eficiente y eficaz. Dentro de las estrategias principales para la implementación de esta política, se encuentra la denominada "Cero Papel" que consiste en la sustitución de los flujos documentales en papel por soportes y medios electrónicos, sustentados en la utilización de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones. Esta estrategia, además de los impactos en favor del ambiente, tiene por objeto incrementar la eficiencia administrativa. (p. 1).

La política cero papeles, se ve relacionada con la minimización y reducción del uso del papel; debido a que se quiere sustituir documentos soporte físicos a medios electrónicos. Por lo que a continuación se presentan los aspectos más importantes de esta política, pues dice (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones)

El objetivo principal del presente documento es proporcionar un conjunto de herramientas, en su mayoría de tipo cultural, que permitirán cambiar los malos hábitos en el consumo de papel, como un primer paso para la implementación de estrategias Cero papel y avanzar en una administración pública eficiente, amigable con el medio ambiente. (p. 6)



Figura 7 Política de cero papel. Ministerio de tecnologías (2018).

- Promover entre los servidores públicos un sentido de responsabilidad con el ambiente y con el desarrollo sostenible del país.
- Promover entre los directivos de las entidades un compromiso con las políticas de eficiencia administrativa y cero papeles en la administración pública.
- Contribuir a la construcción de los indicadores que nos permitan saber el impacto generado por las medidas adoptadas en la reducción de consumo de papel y la sustitución de procedimientos y trámites basados en papel por trámites y procedimientos electrónicos.

También podemos encontrar que existen políticas a nivel internacional como los TLC donde se estipulan medidas necesarias para el cuidado del medio ambiente. El TLC de Colombia con los Estados Unidos dice que cuenta con plazo de desgravación de 5 años quedaron el grupo de papel, tintas, productos de hierro y acero, vidrio y partes de vehículos, entre otros.

2. Factores económicos. La economía Colombia espera para el año 2018 tener un crecimiento alrededor del 2.7% , el FMI mantiene esta proyección de crecimiento y se ampara en el mejoramiento de las economías de Estados Unidos y la Zona Euro, este año fue considerado como año de incertidumbre política por el tema de las elecciones parlamentarias que ya se llevaron a cabo, una vez se empiecen a implementar las respectivas políticas en materia de economía se podrá evidenciar nuevas tendencias de crecimiento o decrecimiento en el país.



Figura 8 Producto interno bruto II Trimestre. DANE (2018).

Según el comunicado de prensa del DANE 15 de agosto de 2018, en el segundo trimestre de 2018 la economía colombiana creció un 2.8%, creciendo un 1.6% comparado con el trimestre anterior, dentro de las actividades que aportaron puntos positivos a la variación del PIB, se encuentra el comercio al por mayor y menor.

Siendo así y el crecimiento económico se mantiene se visualizan nuevas oportunidades de crecimiento para las empresas ya que al irse la economía reactivando así mismo las mismas pueden ir surgiendo en cada uno de sus negocios.

Factores como nuevas reformas tributarias, cambios en las políticas económicas, desaceleración de las grandes economías (EEUU) y la europea, pueden salpicar la economía colombiana y generar variaciones en los diferentes indicadores.

3. Factores socio-culturales. En Colombia para el año 2018 encontramos nuevas tendencias para los clientes, esto debido al incremento en innovación y desarrollo por parte de las empresas. Se habla sobre las 10 tendencias del consumidor en 2018, a continuación, sólo se mostrarán tres de las más importantes:

1. **Mini-consumidores:** Las marcas tienen el reto de educar en valores a la infancia, de contribuir al desarrollo de su personalidad y de ayudarles a ser mejores adultos. Cada vez se encuentran más ejemplos de cómo las marcas, al mismo tiempo que reconocen el valor de influencia en la compra de los niños, realizan esfuerzos para darles herramientas para su crecimiento. Y aquí las redes sociales tienen un papel crucial, en el que las marcas pueden desarrollar herramientas que fomenten la innovación y el aprendizaje.
2. **Green Consumers:** Los consumidores son cada vez más conscientes de la sostenibilidad que hay detrás de los productos y diferentes estudios muestran que estos están más dispuestos a pagar más por productos y servicios vistos como sostenibles o provenientes de empresas sociales, y ambientalmente responsables. Además, las empresas también se están dando cuenta de que construir una cadena de suministro sostenible tiene el potencial de atraer nuevos consumidores. Y es que el filtro de la sostenibilidad en la mirada de los consumidores está siendo determinante en la decisión de compra.
3. **Seniors, los nuevos millennials:** Cada vez más personas mayores están en internet y en las redes sociales. Este nuevo espacio de interrelación para los mayores, junto con una mayor disposición y familiaridad con los dispositivos digitales y móviles, está generando una comunidad de seniors con alma joven. Personas que quieren vivir y que quieren compartir sus experiencias con el mundo. Los seniors, que hasta ahora eran considerados como un nicho de mercado de difícil acceso, abren todo un mundo de posibilidades para que las marcas puedan aportar valor a un grupo de población en constante crecimiento. (Arenas, 2018).

Como podemos observar los gustos del consumidor han cambiado a lo largo del tiempo. Por lo que Net Suministros se enfrenta a un mercado con gustos diversos, ya no solo basta tener productos de buena calidad, reconocidos y a precios bajos. Sino además estos deben ser productos que se interrelacionan con el cliente y el entorno, que vaya en pro de la educación y crecimiento cultural, que se comprometan con la sostenibilidad y responsabilidad social y ambiental. Un ejemplo claro

de que las papelerías también se pueden vincular a estas tendencias es la (Papelería Tamayo, 2014) quien colabora económicamente en organizaciones sociales.

Por ello la empresa deberá empezar a comercializar marcas que promuevan o apoyen proyectos sociales, culturales, medio ambientales; o crear alianzas con sus proveedores para implementar campañas de recaudo que les permitan apoyar estos tipos de proyectos, y de esta manera tener un incremento de clientes.

4. Factores tecnológicos. Los avances tecnológicos han venido entrando a pasos agigantados especialmente al mundo de marketing y los negocios y Colombia no se ha quedado atrás, el marketing digital ha irrumpido con fuerza en las empresas que comercializan en todo el mundo y en Colombia lo hemos podido notar ya que cada vez es menos necesario hacer compras presenciales, ahora todo se puede conseguir con unos cuantos clicks y en poco tiempo tenemos a la mano lo que necesitamos, es así como la tecnología ha incursionado en la vida cotidiana de las personas y ha empezado cambiar tanto los estilos de vida como los hábitos de consumo.

Los consumidores se han venido consolidando como el centro de cualquier negocio y todo tiende hacia satisfacer sus necesidades con oportunidad en un mundo cada vez más acelerado que necesita todo de inmediato.

La variedad que el cliente encuentra al ingresar a las compras online es casi infinita, puede hacer todo tipo de comparaciones y buscar siempre las mejores opciones que se acomoden a sus necesidades y su bolsillo.

En Colombia.com podemos encontrar un artículo dedicado a las cuatro tendencias de marketing digital para el 2018, donde la segunda tendencia está dedicada precisamente a los clientes y titula “la integración del consumidor como centro”, nos habla de la importancia de tener un entendimiento profundo del cliente y todo su alrededor, esto puede permitir a las empresas llegar con ideas innovadoras llamando la atención y conquistando nuevos clientes.

5. Factores ecológicos. Para la empresa es de gran importancia tener conocimiento de los factores ecológicos que lo afectan tanto interna y externamente. De forma interna se debe tener en cuenta su cultura organizacional, infraestructura, procesos y canales de comunicación; externamente debe tener claridad sobre proyectos, políticas y leyes que se lleven a cabo en la actualidad, pues esto puede dar inicio a mejorar o restricción el direccionamiento de la empresa.

Por lo que a continuación se mencionan algunas leyes de importancia ambiental:

Internas. Ley 1562 del 11 de Julio de 2012. “por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional”.

Sistema General de Riesgos Laborales: Es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan. Las disposiciones vigentes de salud ocupacional relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, hacen parte integrante del Sistema General de Riesgos Laborales.

Salud Ocupacional: Se entenderá en adelante como Seguridad y Salud en el Trabajo, definida como aquella disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones. (El Congreso de Colombia, 2012) (p. 1)

Externas. Ley 99 de 1993, ley del medio ambiente.

Creación y Objetivos del Ministerio del Medio Ambiente. Créase el Ministerio del Medio Ambiente como organismo rector de la gestión del medio ambiente y de los recursos naturales renovables, encargado de impulsar una relación de respeto y armonía del hombre con la naturaleza y de definir, en los términos de la presente Ley, las políticas y regulaciones a las que se sujetarán la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables y el medio ambiente de la Nación a fin de asegurar el desarrollo sostenible. (El Congreso de Colombia, 1993). (p. 2).

Esta ley estipula la creación del ente de control y vigilancia para la aplicación de las normas ambientales que se lleven a cabo a nivel nacional.

Ley 1377 08-01-2010, Por medio de la cual reglamenta la actividad de reforestación comercial Protección de bosques naturales y ecosistemas estratégicos. No podrán establecerse cultivos forestales o sistemas agroforestales con fines comerciales en bosques naturales, áreas forestales protectoras, áreas de manejo especial o cualquier otra categoría de manejo, conservación o protección que excluya dicha actividad, así como ecosistemas estratégicos, tales como páramos, manglares, humedales. (El Congreso de Colombia, 2010). (p. 1)

Proyecto de ley 171 de 2016, por medio del cual se promueve la siembra obligatoria de árboles
- Ley Siembra Verde

Artículo 2°. Deber de sembrar árboles. Gozar de un medio ambiente sano es un derecho y es deber de todos los colombianos protegerlo, conservarlo y restaurarlo. Quien cumpla este deber promoviendo la siembra y mantenimiento de árboles en el territorio nacional será reconocido por las autoridades. Las autoridades facilitarán y estimularán la siembra de árboles como estrategia de conservación, restauración y sustitución, garantizando un desarrollo sostenible. (Congreso de Colombia, 2016). (p. 1)

Decreto 1257 de 2017, por el cual se crea la comisión intersectorial para el control de la deforestación y la gestión integral para la protección de bosques naturales y se toman otras determinaciones

ARTÍCULO 1°. Objeto. Créase la Comisión Intersectorial para el Control de la Deforestación y la Gestión Integral para la Protección de Bosques Naturales cuyo objeto será orientar y coordinar las políticas públicas, planes, programas, actividades y los proyectos estratégicos que dentro del ámbito de sus competencias, deben llevar a cabo las entidades para el control a la deforestación y la gestión de bosques naturales en el país. (Presidente de la República de Colombia, 2017). (p. 1)

Ley 1333 de 2009, Por la cual se establece el procedimiento sancionatorio ambiental y se dictan otras disposiciones

Artículo 4o. Funciones de la sanción y de las medidas preventivas en materia ambiental. Las sanciones administrativas en materia ambiental tienen una función preventiva, correctiva y

compensatoria, para garantizar la efectividad de los principios y fines previstos en la Constitución, los Tratados Internacionales, la ley y el Reglamento.

Las medidas preventivas, por su parte, tienen como función prevenir, impedir o evitar la continuación de la ocurrencia de un hecho, la realización de una actividad o la existencia de una situación que atente contra el medio ambiente, los recursos naturales, el paisaje o la salud humana. (El Congreso de la República, 2009). (p. 1).

La alcaldía con ayuda de la secretaría distrital de ambiente, están creando conciencia ambiental

AULA AMBIENTAL	ACTIVIDAD	HORA
Aula Ambiental Soratama	<p>"La Tierra es la casa de todos"</p> <p>El objetivo de esta actividad es concientizar a los participantes en cuanto a uno de los problemas que más afecta al planeta Tierra: la contaminación. Lo que se busca es forjar conciencia ecológica, incentivando cambios de actitud y acciones que protejan nuestro ambiente.</p> <p>Acción pedagógica "La tierra es la casa de todos":</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obra de títeres: "Con la tierra en los pies" El tema central de la obra es el uso no sustentable de los recursos naturales. • Lectura del cuento "La tierra está estrujada". El tema central son los efectos de la contaminación en el planeta y las acciones que nos permiten disminuir nuestra huella ecológica, mediante el manejo y la disposición adecuada de los residuos sólidos. • Discusión de los temas tratados en la obra de títeres y el cuento, con el fin de generar conciencia ambiental a nivel personal y colectivo. • Construcción de mural. Se plasmarán los ideas acerca de cómo adoptar hábitos de vida respetuosos con nuestro entorno y que contribuyan a disminuir la contaminación desde el colegio y el hogar. 	8:30 a.m. a 11:30 a.m.
	<p>"La Tierra: ese pálido punto azul perdido en el espacio"</p> <p>Se realizarán acciones pedagógicas dirigidas a generar reflexiones en torno al planeta Tierra, la adaptación al cambio climático y la transformación que está sufriendo como un organismo vivo, así como nuestro papel y responsabilidad frente a estos cambios.</p>	

Figura 9 Día mundial de la tierra (2018)

6. Factores legales. En materia legal, la empresa se debe regir sobre los lineamientos que establezca el congreso de la república de Colombia, ya que es el encargado de discutir y dar solución a problemas nacionales, por medio de reformas a la constitución y la creación de leyes, que ayuden a la modernización, control y crecimiento del estado colombiano, el presidente de la república, y el Ministerio de comercio, industria y turismo quien es el encargado de

Formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior. (El Presidente de la República de Colombia, 2015). (p. 2)

En mención de lo anterior se relacionan los aspectos más relevantes de algunos de los decretos y leyes más importantes, que la empresa debe tener en cuenta para su funcionamiento, y la afectación positiva o negativa que tiene:

Decreto 410 de 1971, este es expedido por el presidente de la república con el objetivo de regular y determinar la situación mercantil, normas y procedimientos que ayudan a soportar de manera legal las diferentes acciones realizadas por las entidades empresariales.

Por eso dentro de este podemos encontrar:

La clasificación de los comerciantes. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere, aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

Deberes y Obligación de los comerciantes. Es obligación de todo comerciante:

- a) Matricularse en el registro mercantil;
- b) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
- c) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
- d) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
- e) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y

- f) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal. (El Presidente de la República de Colombia, 1971). (p. 3)

La debida aplicación de este decreto le suministra a la empresa la adquisición de un estatus legal, para realizar negocios con otras empresas de manera fácil, también puede acceder al portafolio de servicios de la cámara de comercio; como convertirse en contratista del estado, asesoría para ser un proveedor exitoso, oportunidades de financiamiento, entre otras.

Ley 1762 de 2015 está diseñada para luchar contra la competencia desleal, ya que en esta se adoptan instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal.

La presente ley tiene por objeto modernizar y adecuar la normativa existente a la necesidad de fortalecer la lucha contra la competencia desleal realizada por personas y organizaciones incursas en operaciones ilegales de contrabando, lavado de activos y defraudación fiscal.

La ley moderniza y adecua la normativa necesaria para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, la defraudación fiscal y el favorecimiento de esas conductas; para fortalecer la capacidad institucional del Estado; para establecer mecanismos que faciliten que los autores y organizaciones dedicadas o relacionadas con este tipo de actividades sean procesadas y sancionadas por las autoridades competentes; y para garantizar la adopción de medidas patrimoniales que disuadan y castiguen el desarrollo de esas conductas. (El Congreso de Colombia, 2015). (p. 1).

Esta ley es de suma importancia ya que con esta se quiere generar estrategias de prevención, directrices y educación cultural con respecto a la tributación; y así mismo lograr la eliminación del contrabando, ya que sus conductas dañinas afectan el sector formal.

Estas conductas se lograron evidenciar en el año 2014 según un análisis realizado por Fenalco, quien afirmó que la primera problemática que tenía el sector papelerero era el contrabando con un 36%, la cual generaba una desventaja competitiva, debido a que el consumidor estaba prefiriendo ahorrar dinero con la compra de los productos provenientes de china, sin tener en cuenta aspectos como calidad, garantía, entre otros.

Análisis sectorial aplicando las 5 fuerzas competitivas de PORTER

1. Amenaza de los nuevos entrantes. La actividad comercial de venta de Papelería y elementos de oficina legalmente no tienen regulación de precio, por ello, varía de acuerdo a la oferta y la demanda y la calidad del comerciante/vendedor, de acuerdo si se trata de gran, mediano o pequeño distribuidor o fabricante. (Sotelo, 2016). (p. 1)

A medida que crece el sector comercial de papelería e insumos de oficina así mismo aparecerán nuevos competidores.

Barreras de entrada:

Debido a que es una pequeña empresa se hace necesario una gran inversión para llegar a nuevos mercados así segmentar este mercado; más competitivos por la entrada de productos importados; invertir en instalaciones fijas donde vender el producto ya que solo se está comercializando a los clientes fijos, poder brindar mejores créditos a los compradores fieles, más personal con funciones definidas para lograr expandirse; una oferta más grande, canales de distribución organizados, los cuales ya se tienen definidos y el nuevo entrante debe crear los propios y empezar a ganar confiabilidad; más publicidad en lo cual se debe trabajar fuerte ya que la tecnología es uno de los principales canales de distribución hoy en día. En cuanto a la economía a escala no hay mayor riesgo porque las grandes comercializadoras tienen su nicho de mercado definido; la experiencia de llevar a cabo estrategias comerciales con conocimiento del tema, lealtad y marcas son las represalias esperadas para definir la decisión de ingreso fundamentado en que para un nuevo competidor en el mercado, le es complicado captar una buena participación en el mercado en el corto plazo, cuando la mayoría de los consumidores tienen una alta fidelidad con sus proveedores. Para requisito de capital para la entrada se evidencia que este coste de capital depende de la tecnología y de la escala, en este sector prevalece el costo de la escala, ya que, a mayor volumen, menor costo por unidad.

Podemos evidenciar que esta amenaza es alta, ya que cualquier tipo de negocio puede empezar con unos insumos en la tienda del barrio hasta lograr crecer; además para los clientes es muy fácil cambiar de proveedor debido a que no les genera mayores costos.

Todo esto es necesario para lograr barreras de entrada al sector comercial de papelería e insumos de oficina, ya que la oportunidad de los nuevos entrantes se hace más latente con la importación de productos a bajos costos, la inversión de los nuevos emprendedores y lo anteriormente descrito; lo que se pretende con la implementación del proyecto es afianzar las barreras ya establecidas y tomar en cuenta algunas que ayuden con la competitividad y rentabilidad del negocio.

2. Poder de negociación de los proveedores. Partiendo de que la gestión de compras es uno de los procesos de mayor importancia para NET SUMINISTROS S.A.S, es necesario buscar la minimización del poder de negociación de los proveedores, para que le permita un ahorro en costos y un mejoramiento de efectividad. Para ello se debe tener en cuenta:

- No tener un solo proveedor. Pues al tener varios proveedores brinda la oportunidad de contar con una mayor gama de precios, productos y valor agregado.
- Mantener relaciones a largo plazo, llevará a mejorar y hacer parte de un modelo de negocio activo, y con el objetivo de fortalecer la cadena de suministro.
- Integrar al proveedor como aliado estratégico, ayudará al crecimiento de la empresa.
- Comunicación constante con los proveedores, es importante ya que se dan a conocer las requisiciones en cuanto a costos, calidad, plazo y servicio postventa.

Con base a lo anterior y la información suministrada por el señor Leonardo Sánchez, se logra determinar que la empresa cuenta con una buena negociación con los proveedores, pues tiene varios proveedores, con los cuales han tenido relación por un largo tiempo, ya que les ofrecen excelentes servicios, precios cómodos, calidad y garantía de los productos.

A continuación, se relacionan los tres principales proveedores:

- Impresistem S.A.S, empresa mayorista de tecnología donde se puede adquirir Hardware, Accesorios, Suministros. Esta empresa cuenta con distribución de marcas como: Epson, Hp, Intel, SONY, Toshiba, Dell, Kingston entre otras marcas.

- MPS mayorista de Colombia S.A, empresa con más de 20 años de experiencia, tiene un punto de distribución en Cota Cundinamarca y en Bogotá entre otras ciudades de Colombia, provee Software, impresión y suministros.
- Suministros e impresos, empresa distribuidora de elementos de oficina, consumibles, tecnología, escolares, didácticos y aseo.

3. Poder de los compradores. Antes de entrar a analizar el poder de los compradores vamos a revisar un poco el mercado objetivo de Net Suministros, esta empresa cuenta con una variedad de productos muy genéricos que le permiten llegar a diferentes mercados, las empresas que atiende son entre pequeñas y medianas, el mercado está limitado a los clientes que han sido referenciados por conocidos o que han venido encontrando durante los años.

Para el desarrollo de este trabajo no fue posible que los directivos de la empresa nos permitieran analizar muy de cerca a sus clientes lo cual nos hace desconocer muchos detalles al respecto sin embargo con lo poco que nos pudieron comunicar nos hicieron saber que son un grupo muy exclusivo y que se ha mantenido durante los años.

Las instituciones educativas, comunidades religiosas, pequeñas y medianas oficinas de amigos o referidos son el mercado al que Net Suministros se ha venido dirigiendo durante muchos años y el que se pretende seguir cultivando mientras están en la búsqueda de conquistar nuevos mercados.

Adentrándonos en el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, podemos conocer que los Compradores pueden hacer cambiar los precios de un sector y hacer que los participantes del sector se enfrenten. Porter (2008), nos dice los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios y usan su poder principalmente para presionar o lograr reducciones de precios.

Según el mercado objetivo al cual está dirigido Net Suministros no es difícil deducir que los clientes al pertenecer a un grupo tan reducido tienen mucha capacidad de negociación y pueden llegar a lograr fácilmente una reducción de precios que lleve a la empresa a reducir significativamente sus utilidades.

Es por lo anterior que las personas encargadas del mercadeo se deben concentrar en la búsqueda de nuevos clientes potenciales que le disminuyan el poder de negociación a los ya existentes con el fin de contrarrestar un poco el efecto que estos puedan tener en el crecimiento de la empresa.

4. Amenaza de los sustitutos. Teniendo en cuenta que los bienes sustitutos son aquellos que pueden ser usados para un mismo fin, aplicaremos el análisis según la variedad de productos ofrecida por la empresa de estudio la cual maneja líneas como: útiles de oficina, papelería, insumos para equipos de computación como tintas o tóner para impresora, aplicaremos el análisis a cada una:

Amenaza de sustitutos en los útiles de oficina. Los elementos de oficina suelen tener en el mercado gran variedad de productos los cuáles se pueden sustituir entre sí dependiendo de los gustos o preferencias de los compradores, es el ejemplo de los lápices y la gran variedad de tipos de porta-mina que existen, en la figura siguiente podemos evidenciar que hay portaminas para todos los gustos y edades, por lo tanto la empresa debe estar alerta para que estos bienes no se vayan a convertir en aumentos innecesarios de inventario en el momento en que el cliente que siempre pedía el lápiz tradicional con el tajalápiz ahora prefiera el portaminas y sus minas de repuesto, para el caso del tajalápiz el portaminas en una gran amenaza ya que lo elude por completo.



Figura 10 Tipos de Productos

Así como el anterior ejemplo podemos encontrar muchos más en cuanto a los útiles y elementos de oficina.

Amenaza de sustitutos de papelería: El mundo moderno y las campañas de cuidado del medio ambiente le han venido haciendo cada día más contrapeso al uso de la papelería en las oficinas, la

impresión de documentos en papel se ha venido sustituyendo por la digitalización, en la mayoría de los lugares vemos campañas para que cada día se imprima menos, lo que ha llevado a las empresas a emprender campañas por ahorro de este producto.

La papelería para Net Suministros es uno de sus productos principales ya que jalona la venta de otros más, si bien es cierto por ahora este producto genera la mayor cantidad de ventas el peligro a disminuir sustancialmente con tendencia a la desaparición tal vez no en corto tiempo, pero podríamos estar hablando de pocos años es latente y hay que buscar innovar en tecnología para poder ir reemplazando la concentración de ventas que puede generar pérdidas o desfases financieros.

Amenaza de sustitutos en insumos para equipos de cómputo: Estos productos se ven amenazados constantemente por la aparición de otros genéricos como por ejemplo las recargas manuales de las tintas de las impresoras o los cambios de lo tóner de las mismas, no es muy común que los clientes compren cada vez cartuchos originales, sólo lo hacen cuando ya se han recargado varias veces de forma genérica, esto lo pueden hacer por comodidad de los precios lo que los ayuda a una disminución de costos.

Como vemos los sustitutos siempre están presentes y hasta los bienes que no nos imaginamos tienen otro que puede cumplir su misma función sin alterar nuestras necesidades, para el ser humano adaptarse a otras cosas es muy fácil lo cual nos debe llevar a pensar en estar siempre atentos y alerta a los cambios para que no nos tomen por sorpresa y nos puedan ocasionar pérdidas o estancamientos de los inventarios.

5. Rivalidad entre competidores existentes. En el mercado bogotano se encuentra gran variedad de comercializadoras de productos similares a los que ofrece Net Suministros, dicho mercado va creciendo a diario según crecen las necesidades de los consumidores, en la web podemos encontrar una gran variedad de empresas competidoras que le llevan mucha ventaja a Net Suministros en cuanto a publicidad ya que ofrecen sus productos y servicios en línea permitiendo al consumidor tener cotizaciones, o incluso realizar sus compras directamente desde los carritos de compras de las páginas.

La situación económica del país hace que los consumidores entren a hacer comparaciones de beneficios para la adquisición de los productos buscando buena calidad a precios bajos, es por esto que se hace muy necesario innovar cada vez más los métodos y propuestas de mercado que nos permitan estar a la vanguardia de las necesidades.

Las ideas de comercialización de Net Suministros son muy conservadoras ya que se limitan a un nicho de mercado que ya tienen desde varios años y no se han abierto a la posibilidad de expandir sus fronteras y conquistar nuevos clientes, la carencia de canales de información como la página Web la hace aún más vulnerable cuando de competencia se trata es por esto que para este trabajo no nos fue complicado encontrar empresas competidoras, a continuación nos permitimos mostrar un ejemplo de cómo dando una simple búsqueda en internet podemos hallar gran cantidad de posibilidades para cotizar y adquirir productos similares a los que ofrece Net Suministros.

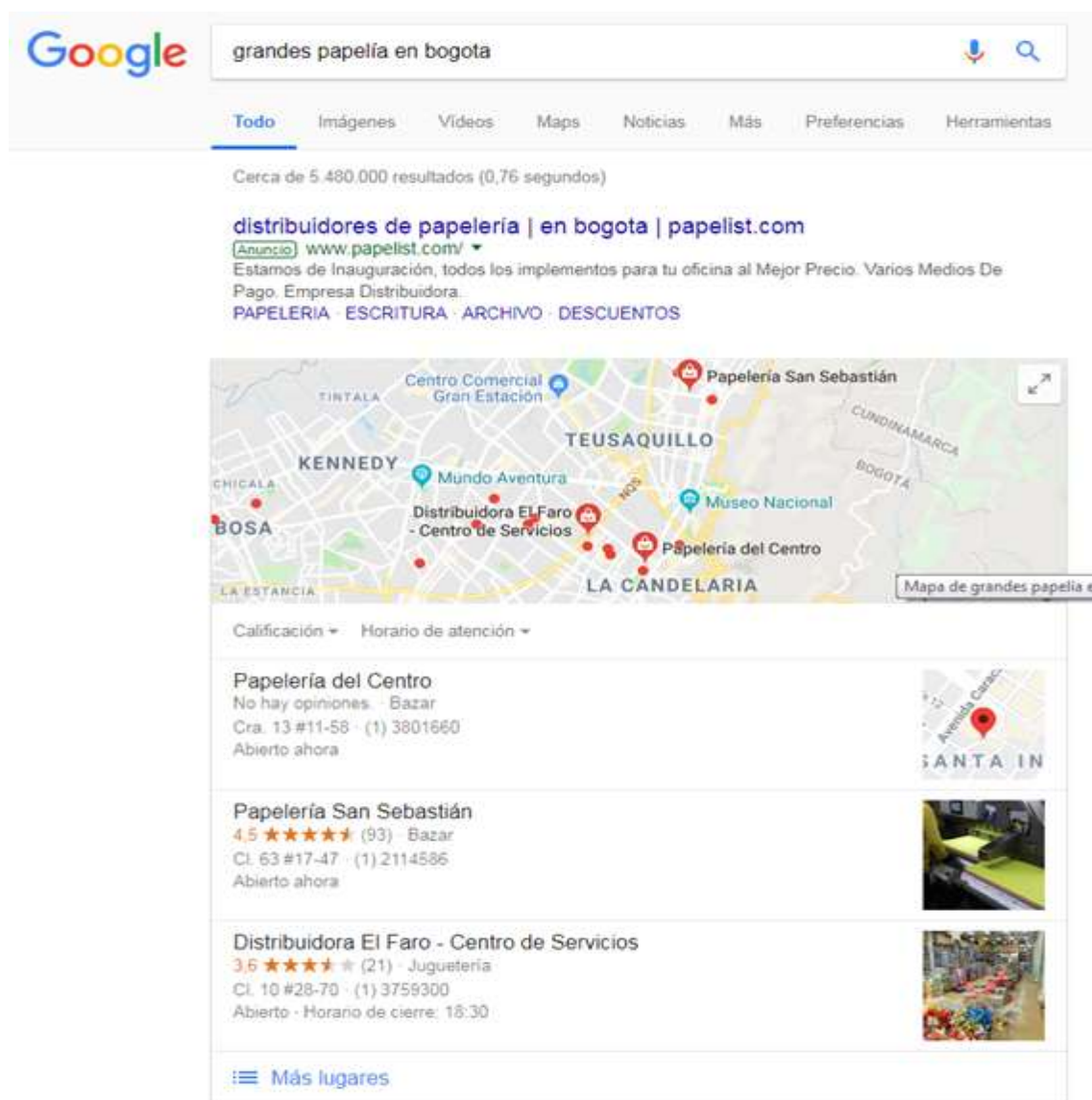


Figura 11. Búsqueda de papelería. Google (2018)

Con el fin de poder analizar la posible competencia que Net Suministros tiene en el mercado Bogotano, a continuación, daremos a conocer un cuadro comparativo de productos y precios según algunas de las comercializadoras que encontramos por internet y solicitamos cotizaciones, las empresas seleccionadas son: Office Depot, Panamericana, La Perla de San Victorino, Papelería la Mayor San Victorino SAS.

Las imágenes a continuación nos ilustran un poco más al respecto:



Figura 12. Grupo empresarial A.B.M. Pág. Web (Grupo Empresarial A.B.M. S.A.S, 2018)



Figura 13. Distribuidora surtitodo. Pág. web (Surtitodo Ltda, 2018)



Figura 14. Colombia cipe. Pág. Web (Cipe, 2018)

Con el fin de poder analizar la posible competencia que Net Suministros tiene en el mercado Bogotano, a continuación, daremos a conocer un cuadro comparativo de productos y precios según algunas de las comercializadoras que encontramos por internet y solicitamos cotizaciones, las empresas seleccionadas son: Office Depot, Panamericana, La Perla de San Victorino, Papelería la Mayor San Victorino SAS.

Análisis de precios.

Tabla 1.

Comparación de precios de mercado

Productos	Net Suministro S.A.S	Office Depot	Panamericana	La Perla De San Victorino S.A.S	Papelería La Mayor San Victorino S.A.S
Cinta Empaque	3,900	3,950	6,500	4,149	2,605
Cinta Enmascarar	3,500	300	3,100	1,400	4,057
Banda de Caucho	359	550	600	344	252
Organizador 3 niveles metálico	32,000	4,900	40,900	27,543	19,070
Regla 50cm	4,100	5,400	4,900	2,000	1,639
Papel Carta	8,300	9,800	9,900	8,989	8,000
Papel oficio	12,657	11,950	12,300	11,774	11,000
Tijera	3,450	6,100	6,900	4,455	1,109
Bisturí Pequeño	1,495	1,650	7,900	1,522	2,857

Bisturí Grande	3,850	3,200	7,900	2,141	2,682
Pegante en barra	5,735	6,450	6,450	4,200	4,118
Portaminas 0.5	2,800	6,650	6,650	3,372	3,855
Portaminas 0.7	2,800	8,800	7,250	3,400	3,855
AZ tamaño Carta	3,800	6,200	7,000	3,558	4,160
Separadores	1,900	4,800	5,400	1,104	1,147
Carpeta colgante	4,100	7,600	1,100	2,750	2,900
Esfero Bic negro	4,320	10,500	7,033	4,294	3,193
Perforadora	9,400	12,850	16,200	11,278	6,555
Cosedora	24,800	36,700	34,800	13,424	17,000
Mouse USB	12,000	32,900	23,500	10,788	-
Memoria 8GB	14,900	29,900	26,900	24,040	16,639
Teclado	25,000	74,900	36,900	26,518	-
Total	185,166	320,050	280,083	173,043	16,693

Nota 1. Los datos fueron recolectados por medio de cotizaciones a las diferentes empresas teniendo en cuenta los productos más comprados por las empresas. Propia (2018)

Las empresas escogidas para realizar comparación de precios tienen características muy similares a Net Suministros en cuanto a lo que comercializan, en cualquiera podemos encontrar útiles y papelería, la gran diferencia es que a todas la podemos encontrar fácil en el internet menos a Net Suministros lo cual es una gran desventaja para nosotros, además de la gran diferencia en precios que hay entre una y otra.

Analizando un poco los precios podemos evidenciar que Office Depot y Panamericana están por fuera del radar de competencia de Net Suministros ya que sus precios están por encima un 73% y 51% en su mismo orden, lo cual fácilmente nos hace determinar que los clientes de Net Suministros no la reemplazarían por ninguno de éstos teniendo en cuenta la gran diferencia en costos.

Sin embargo revisando a la Perla de San Victorino y Papelería la Mayor San Victorino S.A.S nos damos cuenta que sus precios están por debajo un -7% y un -37% siendo los precios de Papelería Mayor San Victorino SAS los más bajos y accesibles para los consumidores, lo anterior nos podría indicar que las ventajas en precio y publicidad de estas dos papelerías podrían ser una desventaja muy grande para Net Suministros ya sus clientes muy fácilmente podrían cambiarse de proveedor una vez hagan su análisis de costos.

En la *Figura 15*, analizamos la variación de precios de la que hemos hablado en los párrafos anteriores donde se evidencia claramente que Net Suministros tiene competidores fuertes en el mercado.

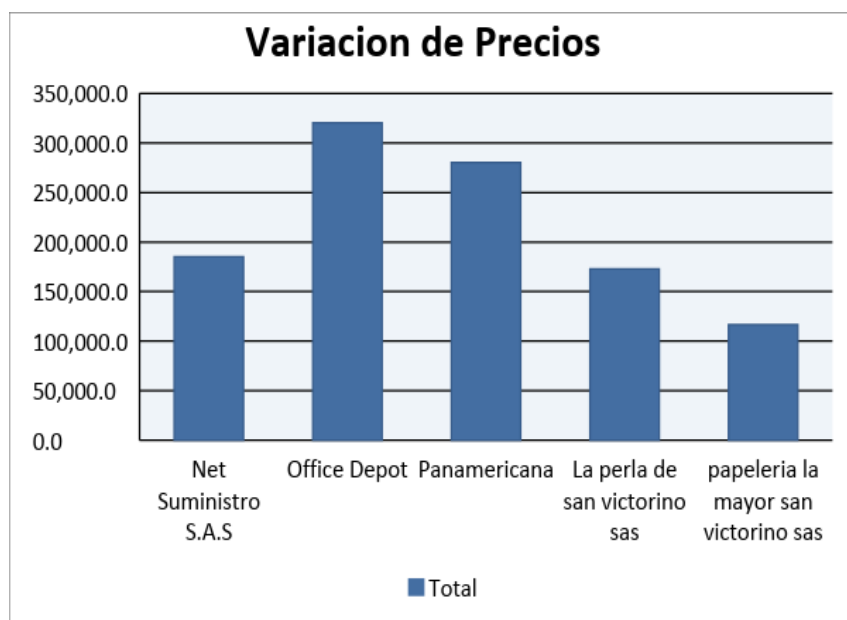


Figura 15. Variación de precios. Propia (2018)

Teniendo en cuenta que uno de los productos con mayores ventas en este tipo de negocio son las resmas de papel, a continuación, mostramos la variación de precios de este producto en cada una de las papelerías analizadas.

Porcentaje de variación papel carta

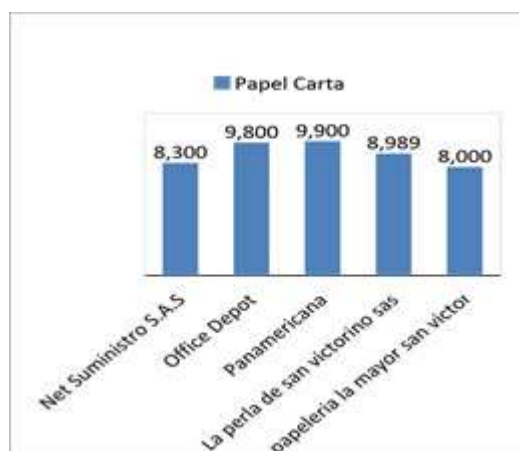


Figura 16. Variación de precios. Propia (2018)

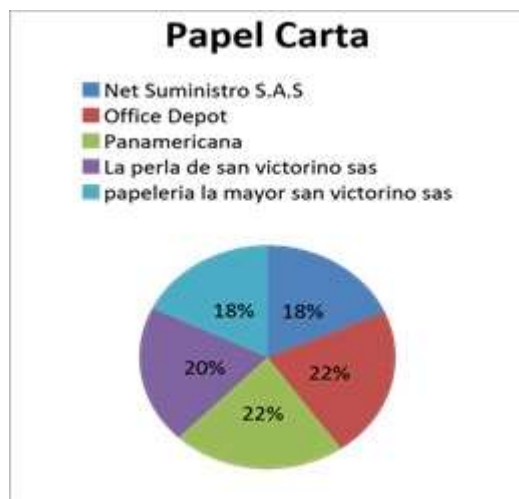


Figura 17. Variación Porcentual. Propia (2018)

Aunque en la actualidad existen muchas campañas para proteger el medio ambiente y evitar el uso de papel, finalmente quitarlo del todo es muy complicado y este consumible se puede convertir en el gasto más alto que se hace por parte de los empresarios en cada uno de los tipos de negocio en cuanto a útiles y papelería, es por esto que en la gráfica anterior presentamos la comparación de los precios únicamente de este material y podemos evidenciar que hay gran diferencia en los mismos entre las papelerías Office Depot y Panamericana los precios están por encima de un 20% arriba de los de Net Suministros, pero si revisamos bien Net Suministros puede estar un 4% por encima en cuanto a los precios de la Papelería de San Victorino, tal vez un 4% no se vea tan significativo por en grandes cantidades de pedido el ahorro puede significar mucho dinero que la empresa puede usar en otras necesidades.

El anterior análisis nos lleva a concluir que uno de los factores más determinantes en cuanto a la competencia son los precios, ya que para los clientes no se generarían costos adicionales por cambiar de proveedor pero sí se pueden ahorrar un buen dinero accediendo a precios más bajos, el tema de calidad cada día va haciendo menos diferencia pues si vemos la variedad de productos de la competencia ofrecen las mismas marcas lo que nos lleva a pensar que ofrecen las mismas o similares garantías al momento de negociar.

Será importante para Net Suministros ofrecer valores agregados a sus clientes que les permitan acceder a sus productos así sean un poco más costosos pero que tengan otros beneficios como, pronta entrega, facilidad de obtención de garantía, acompañamiento postventa, entre otros que puedan cerrar la brecha entre la diferencia de precios y los servicios adicionales obtenidos.

Definición del problema de intervención

En este mundo cada vez más globalizado y competitivo se hace necesario que toda empresa y organización conozca cuál es su horizonte, que se fije metas en un lapso de tiempo que le permitan llegar a hacer un mejor uso de sus recursos.

Todas y cada una de las actividades que realizamos requieren de una planeación para poder llegar a alcanzar las metas u objetivos. Según Dimitri, C. R., & Rodríguez, S. Á. (2009). Planeación estratégica “Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa”.

La importancia de sentarse a analizar preguntas como ¿a quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? se llevará a cabo una determinada actividad de una empresa es el comienzo de fijar metas que, aunque pueden estar en la mente de sus dirigentes, se torna importante plasmar y mantener siempre visible con el fin de motivar el trabajo diario siempre encaminados al cumplimiento de las metas que se han propuesto.

La empresa requiere diseñar nuevas estrategias que le permitan ampliar su nicho de mercado y dar apertura a la llegada de nuevos clientes, esto le permitirá ampliar también su demanda de productos y servicios; una de estas estrategias que está muy a la vanguardia de los empresarios de hoy en día es el marketing digital usando las nuevas tecnologías de la información y la comunicación como herramienta fundamental de publicidad.

Net suministros durante sus años de permanencia en el mercado ha estado en un nivel de estancamiento tanto comercial como de sus procesos, se ha logrado mantener gracias a que cuentan con muy buenas relaciones con sus clientes a quienes les brindan tanto calidad como un buen asesoramiento al momento de realizar sus compras, sin embargo a estas alturas cuando la economía Colombiana tiende a globalizarse cada día más con tratados que permiten entradas de productos extranjeros con costos relativamente bajos que amenazan la permanencia en el mercado de las empresas nacionales, se requiere una renovación de su forma de proceder y un pago muy importante se dará al poder diseñar y adoptar un plan estratégico que le permita proyectarse metas

claras y adquirir sus propia identidad encontrando el plus para mantenerse y crecer en el mercado.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar e implementar un plan estratégico para la empresa Net Suministros SAS que permita una mayor organización y mejor desempeño de sus áreas funcionales.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Realizar y proponer una estructura organizacional de acuerdo con el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Crear indicadores de gestión que permitan medir la gestión de la empresa.
- Implementar el plan estratégico en la empresa.

Alcance

Este proyecto está encaminado a realizar la estructuración de la planeación estratégica de la empresa Net Suministros SAS, la cual permitirá definir metas y límites concretos con respecto al desarrollo de la organización en un futuro, especialmente enfocado hacia el área de mercadeo y ventas donde se espera obtener un aumento de un 10% en ventas pudiendo llegar a conquistar nuevos clientes.

Antecedentes

Para la realización de este proyecto encontramos otros proyectos, artículos y escritos que se enfocan en la importancia y beneficios que se obtienen ante la implementación de la planeación estratégica en las empresas.

Dentro de los cuales resaltaremos dos trabajos de grado que son:

Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa DISEMPACK LTDA, en donde dicen (Cano & Cifuentes , 2011). (p. 1)

Hoy en día las empresas deben diseñar e implementar un plan estratégico ya que este permite incrementar las posibilidades de éxito. La planeación estratégica según Humberto Serna es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que debe llevar a cabo todas las empresas. Para que la planeación estratégica llegue a ser importante para la empresa, los directivos deben tener en claro cuál es su razón de ser, a dónde quiere llegar y sobre qué bases se sustenta cada una de sus acciones.

Otro trabajo de grado que resaltaremos es:

Propuesta para implementar la planeación estratégica en la empresa servicios especiales del llano S.A. de la UNIVERSIDAD DE LA SALLE en donde hablan de

La importancia de la planeación estratégica radica en que da orden y coherencia a los esfuerzos que realiza una empresa, orientando las acciones que se han determinado. Además, permite a la dirección y a los responsables de una empresa valorar, aceptar o rechazar un determinado número de cursos de acción, especificar los objetivos y propósitos; también evaluar los resultados obtenidos para lograr lo que se ha fijado, proporcionando un instrumento de control que integre el uso efectivo de los recursos disponibles minimizando los costos. Por otra parte, la planeación estratégica trata de eliminar esfuerzos inconexos y aislados, las decisiones improvisadas y sin reflexión, modificándose a un conjunto coordinado uniforme de actividades, esfuerzos y decisiones, que ayudan a reducir el grado de incertidumbre para prever futuros fracasos y desviaciones de la dirección estratégica de la organización”. (Delgado & Diaz, 2008). (p. 1).

Como se puede observar ambos proyectos resaltan la planeación estratégica como un proceso de gran importancia para aumentar las posibilidades de éxito, ante los constantes cambios que ha generado la globalización en temas económicos, sociales, tecnológicos y mercados.

Al igual que este proyecto, ya que lo que se busca es que los directivos de NET SUMINISTROS S.A.S tenga bien definida la función, proyección y dirección de la empresa para que esta sea realmente exitosa y productiva; y de la misma forma pueda enfrentar cambios.

Marco referencial

Referente teórico

Para hablar y entender todo lo relacionado con la planeación estratégica es necesario conocer el concepto de planeación y estratégica en términos empresariales por separado.

1. Hablando sobre los escritores (Perez Porto & Gardey, 2008): “La planeación es considerada un proceso en cual se analiza el estado o situación en el que se encuentra una empresa sin importar su tamaño. Establece objetivos, estrategias y planes de acción como base para la organización, coordinación y control para el área administrativa.”. (p. 1).

El propósito de la planeación según (Morales Diaz, 2017)

- Reducir las incertidumbres y minimizar riesgos: Prever cambios en el entorno y reaccionar a los mismos de manera casi inmediata para así reducir los niveles de incertidumbre en un futuro, y minimizar aquellos riesgos que afecten negativamente a la empresa.
- Generar eficiencia: Establecer objetivos con el fin de evitar la improvisación, mejorando el control de tareas y actividades y del mismo modo generando un mejor uso de los recursos.
- Generar compromiso y motivación: Involucrar a todos y cada uno de los miembros de una empresa para generar un compromiso e identificación de los beneficios que trae para todos.

Proceso

- Análisis de la situación.
- Establecer Objetivos.
- Formular estrategias.
- Diseño de planes de acción.

2. La estrategia es una palabra considerada como la guía de los ejércitos, (Significados, 2017) “pues es un componente que ayuda a la toma de decisiones orientadas a alcanzar un objetivo consiguiendo los mejores resultados”. (p. 1).

Otro de los conceptos que podemos encontrar

El medio a través del cual una empresa define sus objetivos, adaptándose a un entorno cambiante, con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva en el tiempo.

Características de la estrategia

Como características de las decisiones para la estrategia se pueden señalar las siguientes:

- Su naturaleza es esencialmente compleja.
- Son adoptadas en condiciones de alta incertidumbre.
- Afectan al conjunto de decisiones de la empresa a todos los niveles.
- Requieren de un planteamiento integrado de la organización.
- La red de relaciones externas es un elemento básico para el éxito de la estrategia.
- Suelen requerir cambios en las organizaciones.

Acciones de la estrategia empresarial

- Fijar los objetivos a largo plazo de la empresa, los programas de acción y la adecuada asignación de recursos.
- Definir las tareas directivas y el ámbito competitivo de la empresa.
- Perseguir la consecución de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, en cada uno de sus negocios, estableciendo una posición rentable y duradera frente a las fuerzas que determinan la competencia en el sector.
- Permitir desarrollar las competencias de la empresa. (Lopez de Andres, Eadic formacion y consultoria , 2015). (p. 1)

Para el desarrollo de este proyecto contaremos con la guía de uno de los manuales que a tomando fuerza en el realización y aplicación de proyectos de investigación que es la Metodología del marco lógico y la evaluación de proyectos y programas (Oretgon, Pacheco, & Prieto).

La metodología del marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos.

La Metodología contempla dos etapas, que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto:

- Identificación del problema y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para

consegirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos meta o beneficiarios, incluyendo a mujeres y hombres, y responder a sus necesidades e intereses. Existen cuatro tipos de análisis para realizar: el análisis de involucrados, el análisis de problemas (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa)

- La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo.

Referente conceptual

Control: El control es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario. (Anzil, 2010)

Coordinación: Consiste en integrar todas las actividades y departamentos de la empresa, facilitando su trabajo y sus resultados de la empresa, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines. (Hernandez Umaña, 2015)

Eficiencia: Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización. (Perez Porto & Gardey, 2008)

Planeación Estratégica: es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

La planeación supone la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para con base a ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias. (Gerencia.com, 2017)

Misión: La misión es lo que la organización desea lograr en un periodo específico de tiempo. Si el propósito es el Por qué haces las cosas, la misión se trata del Qué cosas haces. Una buena misión debe de describir que es lo que hace la empresa y lo que no. Tanto el presente como en el futuro, debe de proveer un enfoque a la dirección y sus colaboradores. (Barraza, 2017)

Propósito: El propósito de una empresa es su razón permanente de existir. Es por qué haces las cosas. La columna vertebral de la cual dependemos para tomar decisiones, ya sea en la vida diaria o cuando el tema es crucial. Con un propósito, podemos discernir entre decisiones que son correctas y generan valor real, de aquellas que son simplemente fáciles o incluso técnicamente elegibles. (Barraza, 2017)

Objetivo: Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. (Arturo, Objetivos de una empresa, 2014)

Valores: Son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. (Espinosa, 2012)

Visión: Describe sus planes, el mundo, sus clientes y sí misma. Es decir, indica cómo le gustaría que el mundo fuese en algunos años. Esto incluye una idea de que cambios quieren ver en el mundo. También como se imaginan que la vida de sus clientes mejora. Y por último describir que tipo de organización les gustaría ser, aunque esto es lo menos importante de la visión. (Barraza, 2017)

Abastecimiento: El proceso de aprovisionamiento o abastecimiento es el conjunto de operaciones que pone a disposición de la empresa, en las mejores condiciones posibles de cantidad, calidad, precio y tiempo, todos los materiales y productos del exterior necesarios para el funcionamiento de la misma y de acuerdo con los objetivos que la dirección de la empresa ha definido. (Revista Virtual Pro, 2007)

Análisis PESTEL:

	Políticos
P	Las diferencias políticas del gobierno. Las subvenciones Las políticas fiscales de los diferentes países Las modificaciones en los tratados comerciales.
	Económicos
E	Los ciclos económicos Las políticas económicas del gobierno. Los tipos de interés. Los factores macroeconómicos propios de cada país. Los tipos de cambio o el nivel de inflación han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.
	Socio-culturales
S	Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo. Cambios en el nivel de ingresos. Cambios en el nivel poblacional.
	Tecnológicos
T	Un entorno que promulgue la innovación e las TIC. La inversión en I + D La promoción del desarrollo tecnológico que llevara a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva. Cambios tecnológicos futuros.
	Ecológicos
E	Leyes de protección medioambiental. Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos. Preocupación por el calentamiento global.
	Legales
L	Licencias Leyes sobre el empleo Derechos de propiedad intelectual Leyes de salud y seguridad laboral Sectoros protegidos o regulados.

Nota 2. Es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos. (Parada, 2013)

5 Fuerzas competitivas de Porter: El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. (Arturo, El modelo de las cinco fuerzas de Porter, 2015)

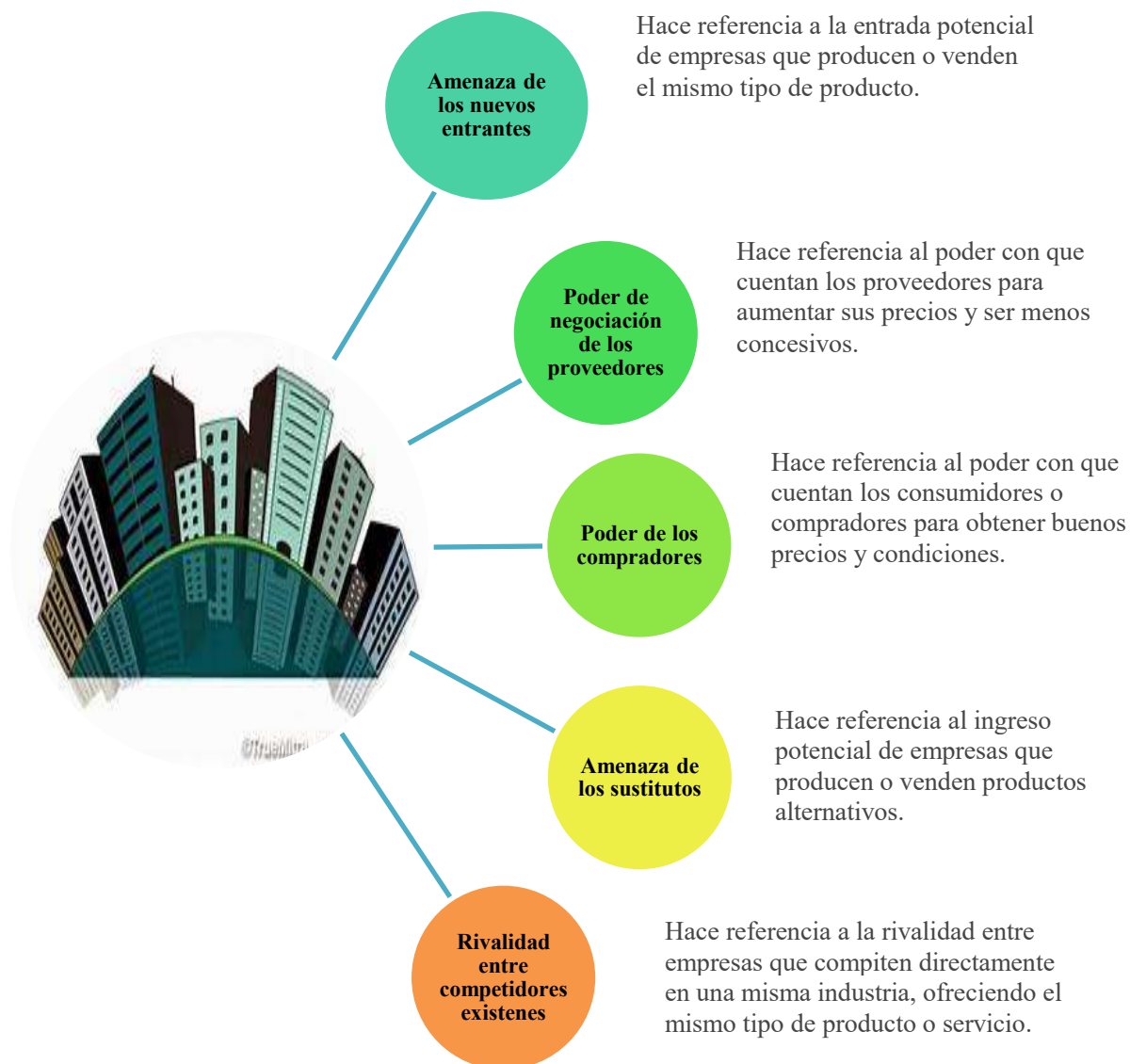


Figura 18. Las 5 fuerzas de Porter. Propia (2018).

Metodología del marco lógico

Tomando como base la información recolectada en la caracterización y diagnóstico de la empresa, se propone el diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Net Suministros SAS.

Para lograr el objetivo planteado, aplicaremos la herramienta llamada Metodología del Marco Lógico con el fin de dar un enfoque basado en objetivos que nos permita planificar, ejecutar y controlar el proyecto.

La metodología se desarrolla por medio de 7 pasos fundamentales los cuáles son:

1. Análisis de los involucrados.
2. Árbol de problemas.
3. Árbol de objetivos
4. Análisis de alternativas
5. Estructura analítica del proyecto
6. Resumen Narrativo del Proyecto (indicadores, medio de verificación y supuestos)
7. Monitoreo y evaluación del proyecto

Paso 1. Análisis de los involucrados.

Para este paso se realiza identificación de los actores involucrados en el proyecto directa o indirectamente con el fin de analizar sus intereses, expectativas y necesidades.

Tabla 2

Involucrados

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Mandatos y Recursos
Clientes Actuales	Productos económicos. Posventa de calidad. Productos de calidad. Variedad de productos. Servicio oportuno.	Ninguno	Dinero y Evaluación de la satisfacción.

	Facilidad de pago.		
Cientes Potenciales	Productos de calidad. Variedad de productos. Productos económicos. Servicio oportuno. Facilidad de pago.	Falta de medios de publicidad.	Dinero Planes de marketing. Tecnología
Proveedores	Pago oportuno Aumentar ventas	Ninguno	Acuerdos de pago.
Colaboradores	Pago justo y oportuno Estabilidad laboral Capacitación. Integración entre compañeros. Prevención de enfermedades laborales. Definición de funciones.	No hay manual de funciones. No existe definición de áreas funcionales.	Estructuración de áreas funcionales y elaboración de los manuales de funciones. Dinero Convenios con cajas de compensación y ARL.

Nota 3 Análisis de involucrados de la empresa Net Suministros S.A.S. esta es realizada tomando en cuenta los datos suministrados por los directivos de la empresa. Propia (2018)

Estrategias para el tratamiento de los involucrados.

Tabla 3.

Estrategias de tratamiento de los involucrados

Cientes Actuales	Aplicación de encuestas de satisfacción para tener retroalimentación del servicio prestado y generar acciones de mejora continua.
Cientes Potenciales	Ampliación de nuevos canales publicitarios que permitan acceso a nuevos clientes.
Proveedores	Mantenerlos informados de las nuevas estrategias de mercado que puedan incrementar la demanda.
Colaboradores	Monitoreo del clima laboral que permita identificar falencias o necesidades al respecto con el fin de ser corregidas a tiempo. Información permanente de los avances del proyecto y los posibles cambios que involucran directamente al personal.

Nota 4 Estrategia planteadas para tratar a los involucrados de la empresa Net Suministros S.A.S. Propia (2018)

Paso 2. Árbol de problemas.

A continuación, realizaremos una caracterización del problema identificado para Net Suministros, ubicando tanto sus causas con los efectos de las mismas.

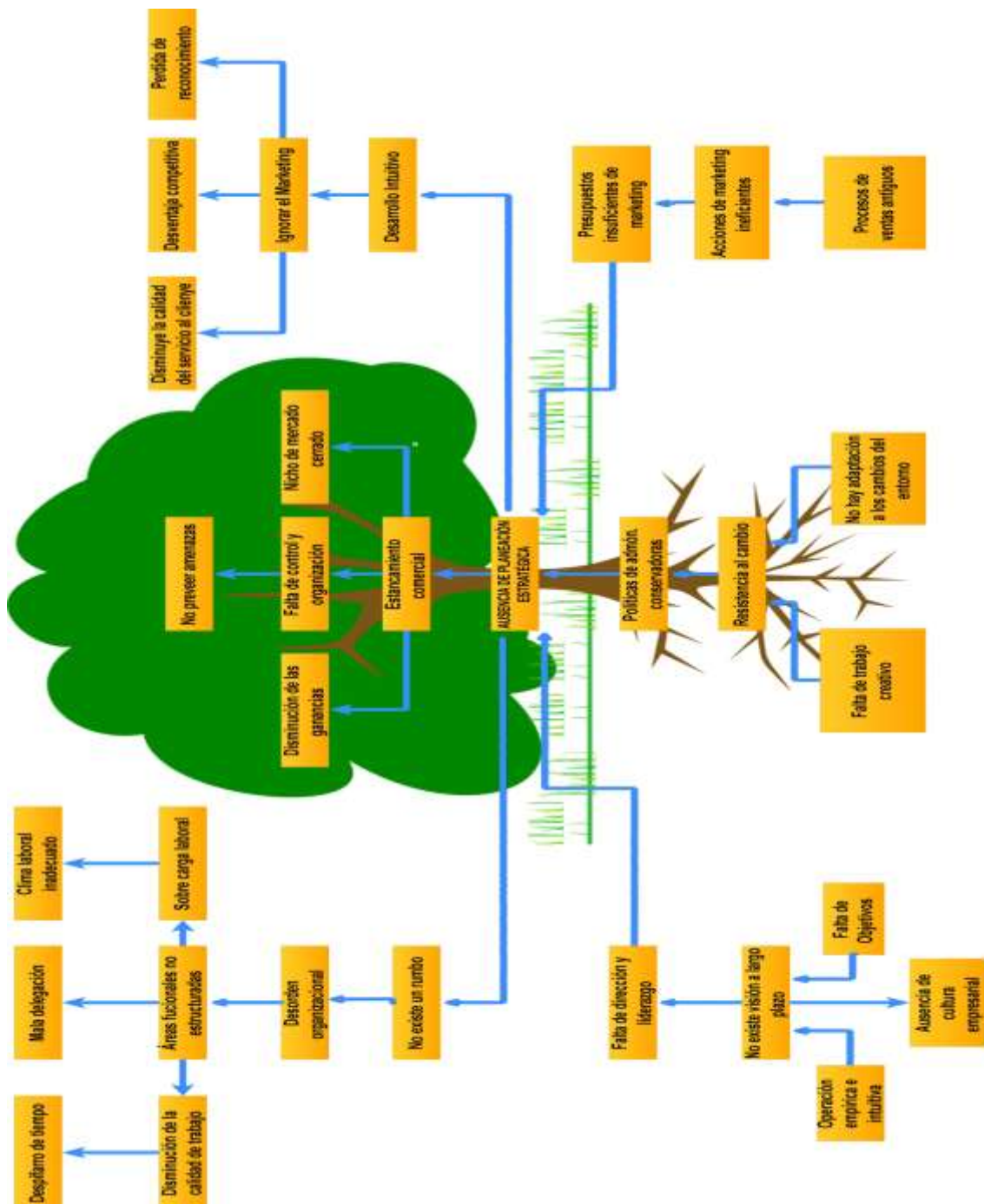


Figura 19 Árbol de problemas. Propia (2018)

Paso 3. Árbol de objetivos

En este paso nos proponemos convertir los problemas en soluciones transformando las causas en medios y los efectos en fines, lo anterior permitirá convertir el problema central en un propósito que cambiaría el panorama de lo negativo a lo positivo.

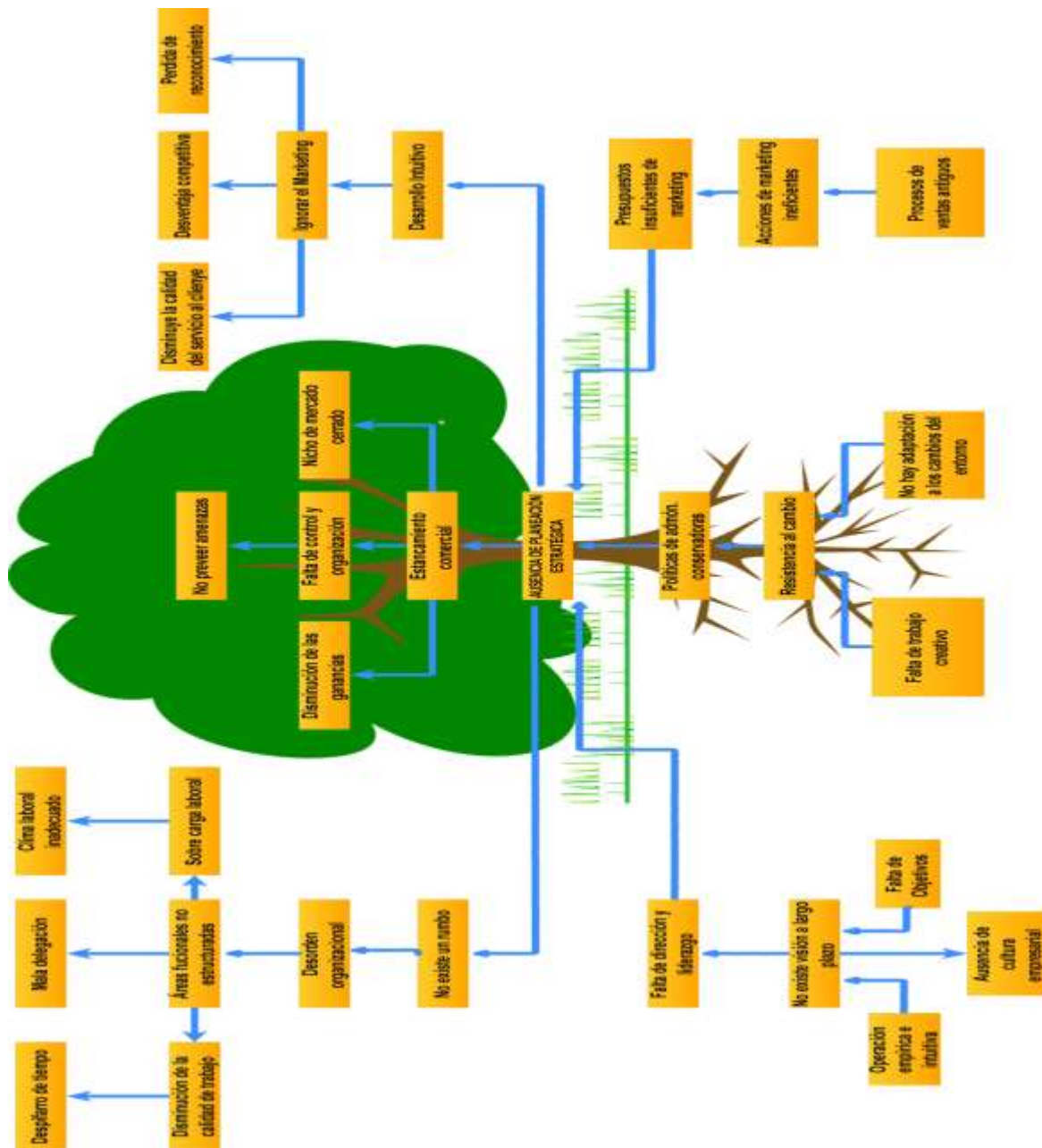


Figura 20 Árbol de objetivos. Propia (2018)

Paso 4. Análisis de alternativas

En este paso pondremos acciones a los medios identificados en el árbol de objetivos con el fin de buscar las estrategias necesarias para la solución del problema.

- Dirección estratégica eficiente por parte de la gerencia: se buscará capacitación para la gerencia

en temas de diseño, implementación y seguimiento de la planeación estratégica.

- Prácticas de administración abiertas a nuevas tendencias de mercado: Programas de capacitación en gestión del cambio y nuevas tendencias de mercado.
- Asignación presupuestal para el área de marketing: Asignación de rubro presupuestal para adquisición de tecnología que permita ampliar los canales de mercadeo.
- Capacitación en mercadeo digital: Asignación de presupuesto para programas de capacitación en mercadeo y publicidad.

Paso 5. Estructura analítica del proyecto

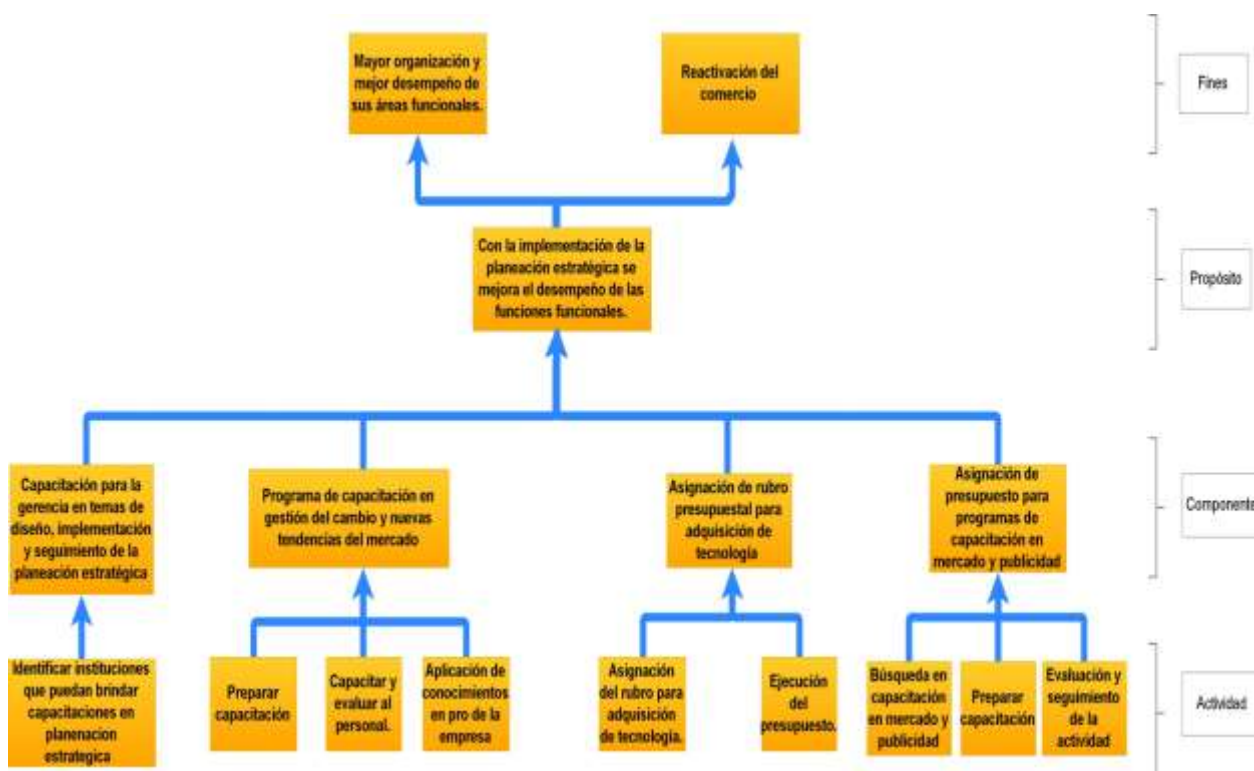


Figura 21 Estructura analítica del proyecto. Propia (2018).

Paso 6. Resumen narrativo del proyecto (indicadores, medio de verificación y supuestos)

Tabla 4.

Resumen narrativo del proyecto (Indicadores, medios de verificación y supuestos)

Resumen	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
---------	-------------	------------------------	-----------

Fin			
Mayor organización y mejor desempeño de sus áreas funcionales	<u>Metas cumplidas</u> Metas propuestas	Documento de planeación de cada área.	Elaboración, socialización y ejecución de manual de funciones.
Reactivación del comercio	<u>Ventas período anterior</u> Ventas período actual	Estado de resultados de la compañía.	Ampliación de nicho de mercado
Propósito			
Con la implementación de la planeación estratégica se mejora el desempeño de las áreas funcionales.	<u>Metas cumplidas</u> Metas propuestas	Evaluaciones desempeño por áreas funcionales	Aceptación de los cambios organizacionales por parte de todos los colaboradores
Componentes			
1. Capacitación para la gerencia en temas de diseño, implementación y seguimiento de la planeación estratégica.	<u>Capacitaciones realizadas</u> Capacitaciones programadas	Cronograma capacitaciones. Formato de asistencia y evaluaciones de conocimiento.	Contar con los recursos necesarios para realizar capacitaciones.
2. Programa de capacitación en gestión del cambio y nuevas tendencias de mercado.	<u>Capacitaciones realizadas</u> Capacitaciones programadas	Cronograma capacitaciones Listas de asistencia y evaluaciones de conocimiento	Contar con los recursos y personal necesarios para realizar capacitaciones
3. Asignación de rubro presupuestal para adquisición de tecnología.	<u>Rubro para tecnología</u> Total del presupuesto	Ejecución presupuestal	Equipos tecnológicos obsoletos.
4. Asignación de presupuesto para programas de capacitación en mercado y publicidad.	Rubro para capacitación y <u>publicidad</u> Total del presupuesto	Ejecución presupuestal	Estancamiento comercial.
Actividades			
1.1 Identificar instituciones que pueden brindar capacitaciones en planeación estratégica.	\$ 100.000	Propuestas y cotizaciones de entidades idóneas.	Diversas entidades con portafolios amplios de capacitación.
2.1 Preparar capacitación.	\$ 125.000	Convocatoria oficial de la capacitación y material físico y digital	Los colaboradores desean recibir capacitación acerca de los nuevos cambios.
2.2 Capacitar y evaluar al personal.	\$ 198.000	Material con evidencias, documentos diligenciados y	Aplicabilidad de

		facturas de compra de alimentos y papelería	conocimientos por parte de los colaboradores.
2.3 Aplicación de conocimientos en pro de la empresa.	\$ 160.000	Evaluaciones periódicas para validación de conocimientos y puesta en práctica de lo aprendido.	Se evidencia mejor desempeño de las áreas funcionales.
3.1 Asignación del rubro para adquisición de tecnología.	-	Presupuesto aprobado por los directivos.	Aprobación y aceptación de presupuesto.
3.2. Ejecución del presupuesto.	-	Presentación de la ejecución presupuestal aprobada por los directivos.	No obtener mejoras.
4.1 Búsqueda de capacitaciones en mercado y publicidad	\$ 100.000	Propuestas y cotizaciones de entidades idóneas.	Contar con personal capacitado.
4.2 Preparar capacitaciones.	\$ 125.000	Convocatoria oficial de la capacitación y material físico y digital	Disposición de tiempo.
4.3 Evaluación y seguimiento de las actividades.	-	Material con evidencias, documentos diligenciados y facturas de compra de alimentos y papelería	Documentación de los avances.

Paso 7. Monitoreo y evaluación del proyecto

Tabla 5.

Monitoreo y evaluación

	Monitoreo	Evaluación
Fin	Mayor organización y mejor desempeño de sus áreas funcionales	Cumplimiento de las metas propuestas.
Propósito	Implementación de planeación estratégica	Determinar los avances y compararlos con el estado inicial en el que se encontraba.
Seguimiento	Desarrollo de las actividades y tareas a cumplir con el buen uso de los recursos.	Cumplimiento del objetivo de manera eficiente y eficaz, que genere un impacto positivo.
Frecuencia	Durante un año se harán 4 revisiones.	Cada trimestral deberá alcanzar un 25% de cumplimiento, para un 100% al final del año.
Fuentes	Informes que se produzcan por el equipo de trabajo.	Informes de seguimiento de los indicadores.
Responsables	Equipo de proyecto	Equipo de proyecto.

Conclusiones

- A lo largo de la investigación se pudo evidenciar que la empresa necesita proyección a largo plazo, para mejorar la publicidad, la organización interna y reactivar el comercio.
- Se realizó el diagnóstico a las áreas administrativas, para que así puedan seguir manteniendo las buenas relaciones con los clientes actuales y captar nuevos.
- El diagnóstico arrojó que con una buena divulgación y apropiación de los objetivos estratégicos que se están planteando, la compañía surgirá y permitirá a los colaboradores contribuir con más claridad al cumplimiento de éstos.
- La organización se debe enfocar en la vanguardia de los nuevos mercados, nuevas tecnologías, la globalización, para crecer e incursionar en el marketing digital.
- Los indicadores de gestión planteados permitirán detectar aquellas áreas que necesiten atención prioritaria y así avanzar progresivamente de acuerdo a las actividades propuestas.
- Net Suministros SAS, es conocedora del mercado al cual pertenece y con las estrategias propuestas logrará ser más competitiva en el mercado, fortalecer sus finanzas, optimizar las labores administrativas, que se den a conocer a un mayor nivel, generar conciencia de la sostenibilidad de la organización., interacción con los colaboradores y enlazar los procesos.

Recomendaciones

- Se recomienda implementar capacitaciones a la parte directiva para guiar a los colaboradores al cumplimiento de las metas.
- Se sugiere implementar una planeación de marketing para ampliar el nicho de mercado y con esto captar nuevos clientes.
- Hacer un portafolio de los productos, que permita a los clientes acceder de forma fácil y rápida.
- Realizar el manual de funciones, para una mejor organización de las partes interesadas.
- Hacer uso de las tecnologías de la información para dar a conocer la compañía, ya que en este momento las ventas se realizan telefónicamente, por conocidos, o sugerencias de otras.
- Realizar retroalimentación de los procesos con los colaboradores para generar lealtad y sentido de pertenencia para con la compañía.
- Ejecutar seguimiento y control a los indicadores de gestión propuestos para disponer los planes de acción necesarios.

Anexo

Anexo A Cámara de comercio



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

El presente documento cumple lo dispuesto en el artículo 15 del Decreto Ley 019/12.
Para uso exclusivo de las entidades del Estado

LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS.
RENUOVE SU MATRÍCULA A MAS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V.

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRÓNICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO DE VERIFICACIÓN QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U OFICINA DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

PARA SU SEGURIDAD DEBE VERIFICAR LA VALIDEZ Y AUTENTICIDAD DE ESTE CERTIFICADO SIN COSTO ALGUNO DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO/CERTIFICADOSELECTRONICOS/

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.

LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : NET SUMINISTROS SAS
N.I.T. : 900503348-1 ADMINISTRACION : DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS DE BOGOTA, REGIMEN COMUN
DOMICILIO : BOGOTA D.C.

CERTIFICA:

MATRICULA NO: 02186584 DEL 27 DE FEBRERO DE 2012

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :31 DE MARZO DE 2017

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017

ACTIVO TOTAL : 551,903,612

TAMAÑO EMPRESA : PEQUEÑA

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : Calle 102 # 70-42

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : netsuministros@yahoo.es

DIRECCION COMERCIAL : Calle 102 # 70-42

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL COMERCIAL : netsuministros@yahoo.es

CERTIFICA:

CONSTITUCIÓN: QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE ASAMBLEA CONSTITUTIVA DEL 24 DE FEBRERO DE 2012, INSCRITA EL 27 DE FEBRERO DE 2012 BAJO EL NUMERO 01611085 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMINADA NET SUMINISTROS SAS.

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE LA SOCIEDAD NO SE HALLA DISUELTA. DURACION HASTA EL 24 DE FEBRERO DE 2032

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TENDRÁ COMO OBJETO PRINCIPAL EL COMERCIO AL POR MENOR DE MUEBLES PARA OFICINA, MAQUINARIA Y EQUIPO DE OFICINA, COMPUTADORAS, SUMINISTRO PAPELERÍA PARA OFICINAS, CONTABILIDAD, COMERCIO AL POR MENOR DE EQUIPO DE INFORMÁTICA, PROGRAMAS DE COMPUTADOR, IMPRESORAS Y SUS ACCESORIOS. EN COMPLEMENTO DE SU OBJETO LA SOCIEDAD PODRÁ CELEBRAR O EJECUTAR Y REALIZAR TODAS LAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES Y NEGOCIOS COMERCIALES Y/O FINANCIEROS RELACIONADOS CON CUALQUIERA DE LAS ACTIVIDADES DESCRITAS, BIEN EN SU PROPIO NOMBRE O POR CUENTA DE TERCEROS O EN PARTICIPACIÓN CON ELLOS TALES COMO: EFECTUAR OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR Y PARTICULARMENTE ORIENTAR



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

El presente documento cumple lo dispuesto en el artículo 15 del Decreto Ley 019/12.
Para uso exclusivo de las entidades del Estado

SUS ACTIVIDADES HACIA LA PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS COLOMBIANOS EN EL EXTERIOR, ASÍ COMO LA IMPORTACIÓN DE BIENES E INSUMOS PARA ABASTECER EL MERCADO INTERNO Y PARA LA FABRICACIÓN DE BIENES CON DESTINO A LA EXPORTACIÓN, ADQUISICIÓN ENAJENACIÓN O ADMINISTRACIÓN DE BIENES MUEBLES O INMUEBLES Y CONSTRUIR CUALQUIER CLASE DE GRAVAMEN, CELEBRAR CONTRATOS CON PERSONAS NATURALES O JURÍDICAS, EFECTUAR OPERACIONES DE PRÉSTAMOS, CAMBIO, DESCUENTO, CUENTAS CORRIENTES, DAR O RECIBIR GARANTÍAS Y ENDOSAR, ADQUIRIR Y NEGOCIAR TÍTULOS VALORES. ASÍ MISMO, PODRÁ REALIZAR CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD ECONÓMICA LÍCITA TANTO EN COLOMBIA COMO EN EL EXTRANJERO. LA SOCIEDAD PODRÁ LLEVAR A CABO, EN GENERAL, TODAS LAS OPEPACIONES, DE CUALQUIER NATURALEZA QUE ELLAS FUEREN, RELACIONADAS CON EL OBJETO MENCIONADO, ASÍ COMO CUALESQUIERA ACTIVIDADES SIMILARES, CONEXAS O COMPLEMENTARIAS O QUE PERMITAN FACILITAR O DESARROLLAR EL COMERCIO O LA INDUSTRIA DE LA SOCIEDAD.

CERTIFICA:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

4741 (COMERCIO AL POR MENOR DE COMPUTADORES, EQUIPOS PERIFERICOS, PROGRAMAS DE INFORMATICA Y EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS)

CERTIFICA:

CAPITAL:

**** CAPITAL AUTORIZADO ****
VALOR : \$50,000,000.00
NO. DE ACCIONES : 5,000.00
VALOR NOMINAL : \$10,000.00

**** CAPITAL SUSCRITO ****
VALOR : \$50,000,000.00
NO. DE ACCIONES : 5,000.00
VALOR NOMINAL : \$10,000.00

**** CAPITAL PAGADO ****
VALOR : \$50,000,000.00
NO. DE ACCIONES : 5,000.00
VALOR NOMINAL : \$10,000.00

CERTIFICA:

REPRESENTACIÓN LEGAL: LA SOCIEDAD ESTARÁ A CARGO DEL REPRESENTANTE LEGAL.

CERTIFICA:

**** NOMBRAMIENTOS ****

QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE ASAMBLEA CONSTITUTIVA DEL 24 DE FEBRERO DE 2012, INSCRITA EL 27 DE FEBRERO DE 2012 BAJO EL NUMERO 01611085 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
REPRESENTANTE LEGAL SANCHEZ URREGO MAGALI	C.C. 000000052260282

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: LA SOCIEDAD SERÁ GERENCIADA, ADMINISTRADA Y REPRESENTADA LEGALMENTE ANTE TERCEROS POR EL REPRESENTANTE LEGAL, QUIEN NO TENDRÁ RESTRICCIONES DE CONTRATACIÓN POR RAZÓN DE LA NATURALEZA NI DE LA CUANTÍA DE LOS ACTOS QUE CELEBRE. POR LO TANTO, SE ENTENDERÁ QUE EL REPRESENTANTE LEGAL PODRÁ CELEBRAR O EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS COMPRENDIDOS EN EL OBJETO SOCIAL O QUE SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON LA EXISTENCIA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD. EL REPRESENTANTE LEGAL SE ENTENDERÁ INVESTIDO DE LOS MÁS AMPLIOS PODERES PARA ACTUAR EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS EN NOMBRE DE LA SOCIEDAD, CON EXCEPCIÓN DE AQUELLAS FACULTADES QUE, DE ACUERDO CON LOS ESTATUTOS, SE HUBIEREN RESERVADO LOS ACCIONISTAS. EN LAS RELACIONES FRENTE A TERCEROS, LA SOCIEDAD QUEDARÁ OBLIGADA POR LOS



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

El presente documento cumple lo dispuesto en el artículo 15 del Decreto Ley 019/12.
Para uso exclusivo de las entidades del Estado

ACTOS Y CONTRATOS CELEBRADOS POR EL REPRESENTANTE LEGAL. LE ESTÁ PROHIBIDO AL REPRESENTANTE LEGAL Y A LOS DEMÁS ADMINISTRADORES DE LA SOCIEDAD, POR SÍ O POR INTERPUESTA PERSONA, OBTENER BAJO CUALQUIER FORMA O MODALIDAD JURÍDICA PRÉSTAMOS POR PARTE DE LA SOCIEDAD U OBTENER DE PARTE DE LA SOCIEDAD AVAL, FIANZA O CUALQUIER OTRO TIPO DE GARANTÍA DE SUS OBLIGACIONES PERSONALES.

CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONSTENCIOSO ADMINISTRATIVO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABLES DESPUES DE LA FECHA DE LA CORRESPONDIENTE ANOTACIÓN. SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSO. (LOS SABADOS NO SON TENIDOS EN CUENTA COMO DIAS HABLES PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTA)

* * * EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE * * *
* * * FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO * * *

INFORMACION COMPLEMENTARIA

LOS SIGUIENTES DATOS SOBRE RIT Y PLANEACION DISTRITAL SON INFORMATIVOS
CONTRIBUYENTE INSCRITO EN EL REGISTRO RIT DE LA DIRECCION DISTRITAL DE
IMPUESTOS, FECHA DE INSCRIPCION : 16 DE MARZO DE 2012
FECHA DE ENVIO DE INFORMACION A PLANEACION DISTRITAL : 3 DE ABRIL DE
2017

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000
SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED
TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE
75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL
SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525
DE 2009.

RECUERDE INGRESAR A www.supersociedades.gov.co PARA VERIFICAR SI SU
EMPRESA ESTA OBLIGADA A REMITIR ESTADOS FINANCIEROS. EVITE SANCIONES.

** ESTE CERTIFICADO REFLEJA LA SITUACION JURIDICA DE LA **
** SOCIEDAD HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICION... **

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,

** CERTIFICADO CON DESTINO A AUTORIDAD COMPETENTE, SIN COSTO **

PARA VERIFICAR QUE EL CONTENIDO DE ESTE CERTIFICADO CORRESPONDA CON LA
INFORMACION QUE REPOSA EN LOS REGISTROS PUBLICOS DE LA CAMARA DE
COMERCIO DE BOGOTA, EL CODIGO DE VERIFICACION PUEDE SER VALIDADO POR
SU DESTINATARIO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE CON FIRMA DIGITAL Y
CUENTA CON PLENA VALIDEZ JURIDICA CONFORME A LA LEY 527 DE 1999.

FIRMA MECANICA DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA
AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y
COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996.

Referencias

- Anzil, F. (Septiembre de 2010). *Concepto de control. Zona economica*. Recuperado de: <https://www.zonaeconomica.com/control>
- Arenas, L. (13 de Febrero de 2018). *Diez tendencias del consumidor para 2018. Revista PyM*. Recuperado de: <https://www.revistapym.com.co/consumidor/diez-tendencias-del-consumidor-2018>
- Arturo. (21 de Junio de 2014). *Los objetivos de una empresa. Crecenegocios*. Recuperado de: <https://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- Arturo. (13 de Abril de 2015). *El modelo de las cinco fuerzas de Porter. CreceNegocios*. Recuperado de: <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Barraza. (17 de Mayo de 2017). *Misión. Entrepreneur*. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/294059>
- Cano , A., & Cifuentes , D. (2011). *Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa disempack ltda*. Repositorio la Salle. Recuperad de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2984/T11.11%20C165d.pdf?sequence=2>
- Cipe. (2018). *Cipe*. Recuperado el Septiembre de 2018, de Cipe: <http://cipe.com.co/>
- Congreso de Colomba. (2016). *Proyecto de ley 171 de 2016*. Imprenta. Recuperado de: http://www.imprenta.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar_documento?p_tipo=05&p_numero=171&p_consec=44381
- Delgado , M., & Diaz, A. (2008). *Propuesta para implementar la planeación estratégica en la empresa servicios especiales del llano S.A*. Repositorio la Salle. Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/3210/1/T11.08%20D378p.pdf>
- El Congreso de Colombia. (1993). *Ley 99 de 1993*. Humboldt. Recuperado de: <http://www.humboldt.org.co/images/documentos/pdf/Normativo/1993-12-22-ley-99-crea-el-sina-y-mma.pdf>
- El Congreso de Colombia. (08 de Enero de 2010). *Ley 1377 de 2010*. Alcaldia mayor de Bogota D.C. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=38687>
- El Congreso de Colombia. (11 de Julio de 2012). *Ley 1562 por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional*. Presidencia. Recuperado de: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley156211072012.pdf>
- El Congreso de Colombia. (06 de Julio de 2015). *Ley 1762 de 2015*. Alcaldia mayor de Bogota D.C. Recuperado de:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62272>

El Congreso de la República. (21 de Julio de 2009). *Ley 1333 de 2009*. Secretaria Senado. Recuperado de:
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1333_2009.html

El Presidente de la República de Colombia. (26 de Mayo de 2015). *Decreto 1074 de 26 de Mayo de 2015*. Presidencia. Recuperado de:
<http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRET O%201074%20DEL%2026%20DE%20MAYO%20DE%202015.pdf>

Espinosa, R. (14 de Octubre de 2012). *Valores*. Roberto espinosa. Recuperado de:
<https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

Gerencia.com. (17 de Octubre de 2017). *Planeación estratégica*. Gerencia. Recuperado de:
<https://www.gerencie.com/planeacion-estrategica.html>

Grupo Empresarial A.B.M. S.A.S. (2018). *Página principal Grupo Empresarial A.B.M.* Grupo Empresarial A.B.M. Recuperado de: <https://www.abmgrupo.com.co/>

Hernandez Umaña, F. D. (Febrero de 2015). *Coordinación*. slideshare.net . Recuperado de:
<https://es.slideshare.net/fhernandez93/coordinacin-45097640>

Lopez de Andres, M. (21 de Agosto de 2015). *Eadic formación y consultoría* . Obtenido de
<http://www.eadic.com/la-estrategia-de-una-empresa/>

Lopez de Andres, M. (21 de Agosto de 2015). *La estrategia de una empresa: características*. Eadic formación y consultoría. Recuperado de: <http://www.eadic.com/la-estrategia-de-una-empresa/>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (s.f.). *Cero papel en la administración pública*. (D. A. Pública., Editor) Recuperado de:
http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-8257_papel_buenaspracticas.pdf

Morales Diaz, L. (30 de Marzo de 2017). *Planeación estratégica*. AtionCOACH. Recuperado de:
<https://actioncoach.com.mx/abrilmorales/debe-dirigir-la-planeacion-estrategica/>

Oretgon, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (s.f.). *Metodología del macro lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*.

Papelería tamayo. (2014). *Responsabilidad Social corporativa y las Pymes Tamayo*. Recuperado de: http://tamayo.es/universo_tamayo/rsc.php?idioma=es

Parada, P. (10 de Enero de 2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Pascualparada. Recuperado de:
<http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Perez Porto, J., & Gardey, A. (2008). *Planeación estratégica*. Definición. Recuperado de :
<https://definicion.de/planeacion-estrategica/>

Presidente de la República de Colombia. (25 de Julio de 2017). *Decreto 1257 de 2017*. Espacio Virtual de asesoría de la fundación Pública. Recuperado de:
<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=82775>

Revista Virtual Pro. (2007). *Abastecimiento*. Revista Virtual Pro. Recuperado de:
<https://www.revistavirtualpro.com/revista/logistica/13>

Significados. (2017). *Estrategia*. Significados. Recuperado de:
<https://www.significados.com/estrategia/>

Sotelo, J. (2016). *Análisis económico del sector suministro de papelería, útiles de oficina, insumos de tintas y toner para las distintas dependencias de Transcribe s.a.* Transcribe. Recuperado de:
<http://www.transcribe.gov.co/documentos/Licitaciones%202017/TC-MC-012-17/ANALISIS%20DEL%20SECTOR.pdf>

Surtitodo Ltda. (2018). *Página principal Surtitodo*. Surtitodo. Obtenido de:
<http://distribuidorasurtitodo.com.co/>