



**Graduate School of Business  
Máster en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en  
Dirección de Empresas**

***INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE UN PLAN DE EXPANSIÓN DE  
VENTAS DE BÚHOS EDITORES LTDA. EN BOYACÁ, COLOMBIA***

**Tesista: Lic. Mónica Johanna Rodríguez Fajardo**

**Legajo: 66279**

**Director de Tesis: Mag. Jorge Almada**

**2018**

**Buenos Aires – Argentina**

## **EVALUACIÓN DEL COMITÉ**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto lo dedico principalmente a mi madre María Bárbara Fajardo, quien con sus sabios consejos, enseñanzas y amor siempre me ha impulsado a soñar, a luchar y cumplir las metas propuestas, este es el gran paso para culminar una de estas.

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo agradecer a Dios y a mi padre Germán Rodríguez que, desde el cielo, me brindaron la sabiduría y fortaleza para lograr culminar con este proyecto de grado que me llevará a optar el título como Máster en Dirección de Empresas. De igual manera, agradezco a mi madre María Bárbara Fajardo por su constante apoyo y motivación para concluir con este objetivo y cumplir siempre mis metas, a mi hermana Evelyn Rodríguez por brindarme su ejemplo y apoyo constante en el desarrollo de este proyecto, a Ariel Herrera porque ha sido un gran ejemplo paterno y con sus sabios consejos me ha guiado para construir mis propósitos y a mis hermanas por el amor que han brindado a lo largo de este camino, a mi tutor de tesis Jorge Almada por su disposición constante durante todo el proceso de desarrollo de este proyecto, por la retroalimentación con sus sabios conocimientos que han sido una guía fundamental y me han brindado un aprendizaje continuo durante el cumplimiento de este objetivo. A la Universidad de Palermo y a los docentes que me brindaron el espacio para adquirir nuevos conocimientos, compartir nuevas experiencias y vivencias, conocer diferentes culturas y personas que aportaron en mi desarrollo profesional y humano.

A mi amor Álvaro Rodríguez quien con su persistencia y motivación me incentivó a concluir este proyecto.

## **RESUMEN**

El análisis de factores internos y externos de la empresa Colombiana Búhos Editores Ltda. permite determinar la factibilidad de implementar un plan de expansión de ventas a nivel regional por medio del desarrollo de diferentes etapas y de la mejora e implementación de nuevas prácticas en su actividad comercial.

También, el diagnóstico permite estudiar el campo de las artes gráficas a nivel local, departamental y nacional, en aras de aplicar la teoría por medio del análisis cuantitativo y cualitativo para conocer aspectos positivos y potenciales de mejora para la compañía.

Finalmente, el análisis de la coyuntura económica permite el desarrollo de una simulación en tres diferentes escenarios para proyectar las ventas. Todo esto, se aúna a un diagnóstico numérico que busca un equilibrio entre las variables para así plantear estrategias internas y externas que fortalezcan el desarrollo del Plan de Expansión de Ventas formulado.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES.....	15
HIPÓTESIS .....	17
OBJETIVOS.....	18
OBJETIVO GENERAL.....	18
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
METODOLOGÍA.....	19
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	22
1.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	22
1.1.1 Proceso de Marketing .....	23
1.1.2 Cadena de Valor (Michael Porter) .....	23
1.1.3 Matriz DOFA (Idalberto Chiavenato).....	24
1.1.4 Cinco fuerzas de Porter (Michael Porter) .....	24
1.2 ANÁLISIS FINANCIERO .....	26
1.2.1 Estado de Resultados .....	26
1.2.2 Rentabilidad .....	27
1.2.2.1 Indicadores de Rentabilidad.....	27
1.3 GENERALIDADES DE BÚHOS EDITORES LTDA. ....	29
1.3.1 Historia.....	29
1.3.2 Planeación Estratégica .....	31

1.3.2.1 Misión .....	31
1.3.2.2 Visión.....	31
1.3.2.3 Valores Corporativos .....	31
1.3.2.4 Objetivos Organizacionales .....	32
1.3.3 Estructura Organizacional.....	33
1.3.4 Mapa de procesos.....	33
1.3.5 Imagen Corporativa .....	35
1.3.6 Productos.....	37
1.3.7 Servicios.....	38
1.3.8 Proceso de Producción.....	40
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>42</b>
<b>2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LAS ARTES GRÁFICAS.....</b>	<b>42</b>
2.1.1 Cadena Productiva de las Artes Gráficas.....	42
2.1.2 Comportamiento de la Industria Gráfica en Colombia.....	46
2.1.2.1 Clasificación de las Empresas según su tamaño .....	51
2.1.2.2 Producción y Ventas de la Industria Gráfica .....	54
2.1.2.3 Exportaciones industria gráfica.....	56
2.1.2.4 Importaciones Industria Gráfica .....	60
2.1.2.5 Principales obstáculos de la Industria Gráfica .....	65
2.1.3 Comportamiento de la Industria Gráfica en Boyacá.....	66
2.1.3.1 Generalidades de Boyacá.....	66

2.1.3.2	Generalidades de Tunja.....	67
2.1.3.3	Generalidades de Duitama .....	68
2.1.3.4	Generalidades de Sogamoso .....	69
2.1.3.5	Análisis de la Industria Gráfica en Boyacá.....	69
2.1.3.6	Estimación en pesos colombianos del valor de mercado de los servicios de artes gráficas en los municipios de Tunja, Duitama y Sogamoso.....	71
2.2	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL .....	73
2.2.1	Diagnóstico Interno.....	73
2.2.2	Diagnostico Externo.....	84
2.2.2.1	Análisis de competencia en Tunja .....	95
2.2.2.2	Análisis de competencia en Duitama .....	99
2.2.2.1	Análisis de competencia en Sogamoso .....	101
2.2.3	Diagnostico Financiero Actual .....	103
	CAPÍTULO III: PLAN DE EXPANSIÓN DE MERCADO .....	107
3.1	MERCADO OBJETIVO DE BÚHOS EDITORES LTDA.....	107
3.1.1	Descripción General de cada grupo de clientes .....	108
3.2	ESTRATEGIAS DE MARKETING .....	112
3.2.1	Estrategias Internas .....	112
3.2.1.1	Estrategias de Dirección Estratégica.....	112
3.2.1.2	Estrategias Comerciales .....	114
3.2.1.3	Estrategias Administrativas .....	115

3.2.2 Estrategias Externas .....	116
3.2.2.1 Producto .....	116
3.2.2.2 Precio .....	118
3.2.2.3 Comunicación .....	118
3.2.2.4 Plaza.....	119
CAPÍTULO IV: PROPUESTA REORGANIZACIÓN DE PROCESOS.....	120
4.1 PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	120
CAPÍTULO V: ANÁLISIS FINANCIERO.....	122
CONCLUSIONES.....	133
ANEXOS.....	135
ANEXO 1: MODELO DE ENCUESTA NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR BÚHOS EDITORES LTDA. ....	135
ANEXO 2: MODELO DE ENCUESTA INDUSTRIA GRÁFICA EN BOYACÁ.....	137
ANEXO 3: TABLAS DE AMORTIZACIÓN CRÉDITO BANCARIO .....	139
CURRICULUM VITAE .....	145
BIBLIOGRAFÍA.....	142

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Distribución de muestra para aplicación de encuesta.....	21
Tabla 2. Presentación de estados de resultados .....	26
Tabla 3. Clasificación de los productos según su finalidad.....	37
Tabla 4. Servicios de Búhos Editores Ltda. ....	39
Tabla 5. Clasificación de empresas según activos y número de trabajadores .....	52
Tabla 6. Comportamiento industrial por subsectores - Agosto 2016. ....	56
Tabla 7. Variación de las exportaciones enero - diciembre 2015/2014 .....	57
Tabla 8. Exportaciones por departamento, enero - diciembre 2015/2014.....	58
Tabla 9. Variación de las importaciones enero - diciembre 2015/2014 .....	61
Tabla 10. Importaciones por departamento, enero - diciembre 2015/2014.....	62
Tabla 11. Mercado de servicios de artes gráficas en los municipios de Tunja, Duitama y Sogamoso. ....	71
Tabla 12. Cuotas de participación en el Mercado de servicios de artes gráficas en Tunja. ....	72
Tabla 13. Aplicación Cadena de Valor Procesos Búhos Editores Ltda. ....	74
Tabla 14. Aplicación del DOFA a Búhos Editores Ltda. ....	77
Tabla 15. Matriz de Proveedores - Papel.....	81
Tabla 16. Matriz de Proveedores - Tintas y Planchas .....	82
Tabla 17. Matriz de Proveedores - Varios.....	83
Tabla 18. Análisis de Competencia Directa en la Ciudad de Tunja.....	95
Tabla 19. Análisis de Competencia Indirecta en la Ciudad de Tunja .....	96
Tabla 20. Análisis de Competencia Directa en la Ciudad de Duitama .....	100
Tabla 21. Análisis de Competencia Directa en la Ciudad de Sogamoso.....	102

Tabla 22. Comparativo Estado de Resultados últimos cinco años de Búhos Editores Ltda.....	103
Tabla 23. Aplicación de Indicadores de Rentabilidad (Actuales) .....	105
Tabla 24. Clasificación general de clientes de Búhos Editores Ltda. ....	107
Tabla 25. Descripción general de segmentos de clientes de Búhos Editores Ltda.....	108
Tabla 26. Estrategia Competitiva de Búhos Editores Ltda.....	111
Tabla 27. Inversiones anuales para el plan de expansión de ventas (valores en miles de pesos corrientes) .....	122
Tabla 28. Supuestos del escenario pesimista y resultados esperados.....	123
Tabla 29. Supuestos del escenario moderado y resultados esperados .....	124
Tabla 30. Supuestos del escenario optimista y resultados esperados .....	124
Tabla 31. Proyección de ventas escenario pesimista.....	125
Tabla 32. Proyección de ventas escenario moderado .....	125
Tabla 33. Proyección de ventas escenario optimista .....	125
Tabla 34. Financiamiento de la Inversión .....	126
Tabla 35. Inflación esperada.....	127
Tabla 36. Análisis de Costos y gastos – Escenario Pesimista .....	128
Tabla 37. Análisis de Costos y gastos – Escenario Moderado .....	129
Tabla 38. Análisis de Costos y gastos – Escenario Optimista.....	130
Tabla 39. Resultados del análisis de factibilidad del proyecto de expansión geográfica .....	132

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Proceso de Marketing.....	23
Figura 2. Cadena de Valor.....	24
Figura 3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	25
Figura 4. Estructura Organizacional de Búhos Editores Ltda. ....	33
Figura 5. Mapa de procesos Búhos Editores Ltda. ....	35
Figura 6. Imagen Corporativa Búhos Editores Ltda.....	36
Figura 7. Proceso Productivo Búhos Editores Ltda.....	41
Figura 8. Cadena productiva del papel para las artes gráficas. ....	44
Figura 9. Clasificación de productos con papel y cartón.....	44
Figura 10. Proceso de producción gráfica. ....	45
Figura 11. Clasificación de productos de la industria gráfica. ....	46
Figura 12. Número de empresas de la industria gráfica nacional vigiladas por SUPERSOCIEDADES (2012-2015).....	49
Figura 13. Promedio de participación industria gráfica por departamento (2010 -2013). .....	49
Figura 14. Activos industria gráfica nacional (2010 -2013).....	50
Figura 15. Ingresos industria gráfica nacional (2010 – 2013).....	51
Figura 16. Participación de las empresas de la industria gráfica de acuerdo a su tamaño. .....	53
<i>Figura 17. Crecimiento de la industria manufacturera Enero - Agosto 2016.....</i>	<i>54</i>
Figura 18. Producción y ventas de la industria manufacturera - Agosto 2016.....	55
Figura 19. Participación porcentual del valor FOB de las exportaciones, según país de destino.....	57
Figura 20. Principales destinos exportaciones producto final productos gráficos. ....	59

Figura 21. Exportaciones según Categorías de Productos.....	60
Figura 22. Participación porcentual del valor CIF de las importaciones, según país de origen.....	61
Figura 23. Principales mercados de importaciones de productos gráficos en Colombia. ....	63
Figura 24. Importaciones según categorías de productos.....	64
Figura 25. Importaciones de insumos 2014 – 2015.....	65
Figura 26. Principales obstáculos de la industria gráfica. ....	66
Figura 27. Tamaño de las empresas de artes gráficas en Boyacá.....	70
Figura 28. No. de Empresas de Artes Gráficas en Tunja, Duitama y Sogamoso.....	70
Figura 29. Aspectos valiosos del servicio ofrecido por Búhos Editores Ltda.....	76
Figura 30. Valoración de aspectos respecto al servicio ofrecido por Búhos Editores Ltda.....	80
Figura 31. Aplicación Cinco Fuerzas de Porter - Búhos Editores Ltda. ....	85
Figura 32. Tiempo de utilización los productos y/o servicios de la empresa Búhos Editores Ltda. ....	87
Figura 33. Calificación del nivel de satisfacción de los clientes de Búhos Editores Ltda. ....	88
Figura 34. Aspectos que se deben mejorar en la empresa Búhos Editores Ltda.....	89
Figura 35. Percepción de Búhos Editores Ltda. como empresa competitiva.....	91
Figura 36. Utilización servicios de artes gráficas como medio publicitario en empresas inscritas en la cámara de comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso. ....	91
Figura 37. Ciudades en donde las empresas inscritas en la cámara de comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso adquieren servicios de la industria gráfica.....	92

Figura 38. Canales de comunicación utilizados por empresas inscritas en la cámara de comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso.....	93
Figura 39. Aspectos importantes para la adquisición de productos de las artes gráficas. ....	94
Figura 40. Forma de pago utilizada por empresas inscritas en la cámara de comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso. ....	95
Figura 41. Calificación de productos y servicios de Búhos Editores frente a los competidores.....	98
Figura 42. Percepción de precio de productos/servicios vs calidad .....	99
Figura 43. Propuesta Estructura Organizacional. ....	121

## INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

Búhos Editores Ltda. (en adelante la Empresa) se encuentra ubicada en la ciudad de Tunja, capital del departamento de Boyacá (Colombia), situada en el centro - oriente de Colombia; a una distancia de 130 km de la ciudad de Bogotá, la capital del país. Según datos recolectados del último censo realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2005), la ciudad de Tunja cuenta con una población de 151.082 habitantes, siendo así una de las ciudades más pobladas del departamento de Boyacá.

La actividad de la Empresa se concentra en la prestación de servicios de diseño, impresión y reproducción de materiales escritos a entidades de carácter oficial y privado; adicionalmente, suministra requerimientos de material de difusión publicitario a profesionales, estudiantes y público en general. Actualmente es una compañía familiar que cuenta con un manejo autocrático y centralista; es decir, las decisiones, las relaciones comerciales y el manejo general, lo han ejercido los propietarios, quienes actúan como *top management* y se encargan de la distribución, mercadeo y venta de los servicios, brindándole al cliente un trato personalizado.

En años recientes, la Empresa ha sufrido un aumento en la demanda de sus productos, por lo que se ha realizado inversión en nuevas tecnologías y maquinaria especializada, permitiendo así, suplir dicho incremento y aumentar la oferta de sus servicios. Sin embargo, paralelamente el área de dirección ha percibido un incremento en sus funciones, representando una carga laboral excesiva que frena los procesos administrativos, e impide a la Empresa llegar a nuevos nichos de mercado.

Como se mencionó líneas arriba, el principal mercado de la Empresa está concentrado en la ciudad de Tunja. Ahora bien, considerando los incrementos en la capacidad de producción, esta cuenta con las herramientas y oportunidades para incrementar su radio de acción a ciudades aledañas del departamento de Boyacá como son: Duitama (a 55 km de Tunja) y Sogamoso (a 76 km de Tunja). Estas ciudades tienen un potencial importante para la Empresa, puesto que concentran una gran cantidad de compañías e industrias, las cuales se encuentran en crecimiento y están realizando aportes significativos a la economía colombiana.

En este sentido, la aplicación de herramientas matriciales enfocadas al marketing estratégico, serán clave para realizar un diagnóstico donde se pretenda identificar puntos favorables y aspectos por mejorar en relación con el mercadeo y las ventas de la Empresa. La metodología para el desarrollo de lo expuesto, parte de un estudio exploratorio y descriptivo en dos etapas:

La primera etapa tiene como finalidad definir los aspectos internos y externos de la Empresa, que favorezcan o inhiban el crecimiento progresivo de esta. También, busca definir la percepción de los clientes respecto a los productos y servicios que se ofrecen actualmente. Esto último, permite potencializar las ventajas competitivas para así aprovechar las oportunidades y fortalecer las debilidades, de tal forma que, se puedan prevenir los impactos de las amenazas que presenta el mercado y así lograr que la Empresa sea más eficiente.

La segunda etapa del estudio se concentrará en los clientes potenciales, buscando caracterizar y describir sus expectativas y necesidades. Esto será la base fundamental para la comprensión de la demanda y, de esta forma, efectuar el estudio de la competencia potencial a la que se enfrentaría la Empresa en los nichos de mercado geográfico en los cuales se pretende incorporar.

Es así como, con un conocimiento de las condiciones del mercado en el cual incursiona la Empresa, se plantea la propuesta del plan de expansión de ventas. Este plan, pretende analizar en detalle las variables internas y externas sobre las cuales debe enfocarse la Empresa para llegar al mercado objetivo; paralelamente, busca contar con el análisis de estrategias y la aplicación de herramientas de marketing operativo. Finalmente, para la puesta en marcha del plan de expansión de ventas, se hace necesario realizar una reorganización de procesos en el nivel directivo con el fin de dar una orientación estratégica al área comercial.

## **HIPÓTESIS**

Búhos Editores Ltda. puede aprovechar su capacidad ociosa mediante la reorganización de procesos para aumentar sus niveles de ventas y expandir su mercado geográfico en Tunja, Duitama y Sogamoso.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar la factibilidad de implementar un plan de expansión de ventas para la empresa Búhos Editores Ltda. en las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso del departamento de Boyacá.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el comportamiento del sector de artes gráficas en Colombia y Boyacá para identificar las principales características y cambios presentados durante los últimos 5 años.
- Elaborar un diagnóstico administrativo y operativo de Búhos Editores Ltda. con el fin de conocer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Estudiar y hacer una propuesta de segmentación del mercado objetivo en el cual la Empresa pretende ofrecer sus servicios y productos teniendo en cuenta la oferta y la demanda existente.
- Generar estrategias de marketing que le permita a la Empresa competir y posicionarse dentro del mercado objetivo.
- Estimar la viabilidad técnica y económica de la disponibilidad de los recursos humanos, técnicos y económicos.

## **METODOLOGÍA**

El estudio se desarrolla mediante una investigación descriptiva, la cual permitirá tanto identificar puntos positivos y negativos de la situación actual de la empresa, como conocer las necesidades y expectativas del mercado objetivo. Asimismo, mediante un análisis exploratorio interrelacionando variables, se analizará el comportamiento del mercado, las características de los clientes y el impacto de aspectos no controlables. El diagnóstico contará con un estudio cuantitativo y cualitativo, con el fin de buscar un equilibrio entre las variables a analizar.

El resultado del Plan de Expansión, se desarrollará considerando las características del mercado actual y objetivo, y cada una de las variables que los componen, con el fin de establecer estrategias para acceder a este último mercado. Por lo anterior, el método de estudio a utilizar es el deductivo. Asimismo, el estudio para el Plan de Expansión, se desarrollará a través de un diseño no experimental, teniendo en cuenta que los datos se recolectarán mediante preguntas abiertas y cerradas, con el fin de identificar las variables que describen a la población objetivo.

La recolección de documentos de interés la conforman fuentes de información primarias y secundarias. En estas, se utilizan y se aplican tablas de datos como herramienta de análisis, ya que, presupone la participación activa de los actores y factores esenciales para la toma de decisiones. En las fuentes de información primarias, se encuentran libros y contenidos web, los cuales, hacen referencia al material teórico de esquemas y matrices para la elaboración del diagnóstico empresarial.

Paralelamente, para los datos necesarios en el análisis del mercado actual se elaboró una encuesta online, información perteneciente también a una fuente primaria, la cual, fue aplicada a los principales clientes de la Empresa acerca del “NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR BÚHOS EDITORES LTDA.”, donde se usa la información de la base de datos de clientes de la empresa para su aplicación. De igual manera, el estudio del mercado objetivo se realiza mediante la aplicación de una encuesta online a las empresas (personas naturales y jurídicas) de Tunja, Duitama y Sogamoso inscritas en las Cámaras de Comercio sobre la “INDUSTRIA GRÁFICA EN BOYACÁ”, con el fin de identificar las características, necesidades y expectativas de las empresas frente a los productos y servicios de artes gráficas. Los cuestionarios se realizaron vía correo electrónico y contenían preguntas de respuestas abiertas y cerradas.

La selección de la muestra se basó en dos clasificaciones: (i) en los clientes de Búhos Editores Ltda. con activos superiores a \$ 500.000.000 y con más de 12 trabajadores, como también en (ii) empresas (personas naturales y jurídicas) de Tunja, Duitama y Sogamoso inscritas en las Cámaras de Comercio de cada una de estas, que cuentan con las mismas características mencionadas. Del primer tipo de encuestas realizadas se aplicaron 105, dirigidas a los clientes de Búhos Editores, de las cuales, se obtuvieron 57 respuestas correspondiente al 54%. De la segunda, se aplicaron 672 encuestas *online* a las empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso, de las cuales se obtuvieron 479 respuestas correspondiente al 71%. La tabla 1 muestra la distribución de la muestra es:

**Tabla 1. Distribución de muestra para aplicación de encuesta.**

<b>Muestra</b>	<b>No. de empresas</b>
Cientes Búhos Editores Ltda.	105
Tunja	283
Duitama	155
Sogamoso	234
<b>TOTAL</b>	<b>777</b>

Fuente: elaboración propia (2017)

De acuerdo con la tabla anterior, se analiza que actualmente Búhos Editores Ltda. tiene una participación de mercado en Tunja del 37% de empresas con activos superiores a \$500.000.000 y con más de 12 trabajadores.

Las fuentes secundarias para el análisis del comportamiento del sector de las artes gráficas en Boyacá y en Colombia, son documentos suministrados por el Departamento Nacional de Planeación, la Superintendencia de Sociedades, la Red de Cámaras de Comercio - Confecámaras, la Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica – ANDIGRAF, el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE, entre otros.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

En primera instancia, el análisis de teorías de diferentes autores y la consulta bibliográfica de procedimientos para el estudio del campo interno y externo de una empresa, brindan respaldo y fundamentan las estrategias de la propuesta del Plan de Expansión de Ventas para Búhos Editores Ltda. Por ello, esta sección expone teóricamente las herramientas a utilizar a lo largo de la investigación.

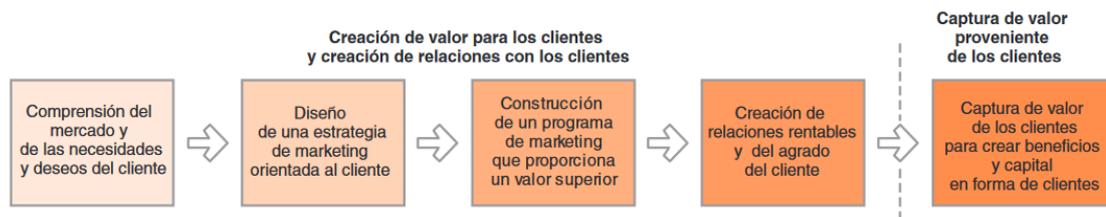
### **1.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Existen varios autores que definen el proceso de marketing y su importancia dentro de la relación cliente – empresa. Según la *American Marketing Association (AMA)*, en su página web, describe que el “Marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar, e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general” (2013). De la misma manera, Philip Kotler, define, en su libro *Dirección de marketing – conceptos esenciales*, que: “El marketing se ocupa de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales” y “satisfacer necesidades de manera rentable” (2002, p. 1)

En estas definiciones se puede observar cómo el marketing actual integra todos los agentes involucrados en la cadena de mercadeo (cliente, proveedor, accionista y mercado en general) con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas del usuario, entregando productos y servicios que generen valor para este y así, permitirle establecer una relación sólida con la organización.

### 1.1.1 Proceso de Marketing

Kotler (2008) presenta un modelo de cinco pasos del proceso de marketing. En los primeros cuatro pasos, las empresas trabajan para entender y crear valor hacia el cliente y establecer relaciones sólidas con el mismo. En el quinto paso, las empresas generan una propuesta de valor y comercialización para obtener resultados como: ventas, ingresos y activos a largo plazo, logrando así posicionar productos y servicios.



**Figura 1. Proceso de Marketing.**

Fuente: Kotler & Armstrong (2008, p.6)

La puesta en práctica de este modelo es la guía para el desarrollo de la propuesta del Plan de Expansión para Búhos Editores Ltda. Su desarrollo se complementa con herramientas que permiten analizar las variables de cada paso, las cuales se desarrollan más adelante.

### 1.1.2 Cadena de Valor (Michael Porter)

Para analizar las fuentes que generan la ventaja competitiva en una empresa, según Michael Porter, se necesita un medio sistemático el cual examine todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar. La cadena de valor permite dividir las actividades y procesos estratégicamente, a fin de entender el comportamiento de los costos, las ventajas competitivas actuales y las potenciales para la diferenciación.



**Figura 2. Cadena de Valor.**  
Fuente: Luis Arimany (2010)

### 1.1.3 Matriz DOFA (Idalberto Chiavenato)

El análisis DOFA es un instrumento de planificación estratégica. Por lo general, se usa como parte de exploración del entorno, ya que ayuda a identificar los factores externos que deben ser previstos (oportunidades y amenazas), y los factores internos (fortalezas y debilidades) que necesitan ser planificadas. Al capitalizar sus fortalezas y minimizar o corregir los puntos débiles, una empresa es más capaz de aprovechar las oportunidades que van surgiendo y hacer frente a las amenazas antes de que se conviertan en situaciones peligrosas (Chiavenato, 2003).

### 1.1.4 Cinco fuerzas de Porter (Michael Porter)

La dinámica interna de la empresa y la rapidez y forma en que se mueve el entorno, tienen que ser tratados como un todo a la hora de realizar los análisis.

De dichos análisis se desprenderán las estrategias a seguir para lograr ser competitivos en un mercado cada vez más convulso, con difíciles exigencias para satisfacer las siempre crecientes expectativas de los clientes. Estas estrategias también buscan minimizar cada vez más los recursos desembolsados, en aras de maximizar los beneficios.

Para esto, es indispensable tener en cuenta que los resultados internos de la empresa, dependen en un alto porcentaje de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar dicho entorno y de administrarlo eficientemente. (Hernández Pérez, 2011)

Las 5 fuerzas del modelo son las siguientes:



**Figura 3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.**

Fuente: elaboración propia (2016) de acuerdo al artículo (Hernández Pérez, 2011)

De acuerdo con el análisis de la información descrita en los modelos anteriores y de la elaboración del diagnóstico del entorno (interno y externo), se procede a realizar la evaluación de las estrategias que han surgido, haciendo uso de las siguientes herramientas.

## 1.2 ANÁLISIS FINANCIERO

### 1.2.1 Estado de Resultados

El Estado de resultados es un estado financiero básico, en el cual, se presenta información relativa a los logros alcanzados por la administración de una empresa durante un periodo determinado; asimismo, hace notar los esfuerzos que se realizaron para alcanzar dichos logros. El Estado de resultados debe mostrar la información relacionada con las operaciones de una entidad lucrativa, en un periodo contable, mediante un adecuado enfrentamiento de los ingresos con los costos y gastos relativos. Así, se logra determinar la utilidad o pérdida neta del periodo, la cual forma parte del capital ganado de esas entidades. (Universidad Veracruzana, 2011)

Tabla 2. Presentación de estados de resultados

ÍTEM	AÑO
<b>INGRESOS/COSTOS OPERACIONALES</b>	
Ingresos	10.000
(-) Costo operacional	4.000
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>6.000</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	
(-) Gastos operativos	800
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>5.100</b>
Ingresos no operacionales	100
Gastos no operacionales	300
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>4.900</b>
(-) Impuestos	500
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>4.400</b>

Fuente: elaboración propia (2017)

Según la Universidad Veracruzana (2011) “La empresa obtiene una utilidad neta si los ingresos son mayores que sus gastos, pero si los gastos son mayores, tendrá una pérdida neta”. Por lo anterior, se observa que la utilidad neta permite la valoración de la rentabilidad de una empresa.

## **1.2.2 Rentabilidad**

Se dice que una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable. Pero lo correcto al momento de evaluar la rentabilidad de una empresa, es analizar la relación que existe entre sus utilidades o beneficios y la inversión o los recursos que ha utilizado para obtenerlos (Crece Negocios, 2010). Para el cálculo de la rentabilidad, se hace uso de indicadores, índices, ratios o razones de rentabilidad, los cuales se describen a continuación:

### ***1.2.2.1 Indicadores de Rentabilidad***

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa con el fin de controlar los costos y gastos, de esta manera, intenta convertir las ventas en utilidades. Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de utilizar estos indicadores, es analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total). (SC, 2016)

Los siguientes son algunos de los indicadores de rentabilidad más utilizados:

- **Margen Bruto (MB):** Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas, además de la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

$$\text{MB} = \text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas}$$

- **Margen Operacional (MO):** La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar.

$$\text{MO} = \text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$$

- **Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto MN):** Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes.

$$\text{MN} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$$

- **Valor Actual Neto (VAN):** El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar si luego de descontar la inversión inicial, quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** Indicador utilizado para la evaluación de rentabilidad de proyectos, donde a mayor TIR, mayor rentabilidad. Esta TIR, se compara con una tasa de corte, o también llamada como el coste de oportunidad de la inversión. Si la TIR supera esta tasa, es positiva la inversión, en caso contrario, se rechaza.

$$\sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} - I = 0$$

### 1.3 GENERALIDADES DE BÚHOS EDITORES LTDA.

#### 1.3.1 Historia

BÚHOS EDITORES LTDA. inició labores en la ciudad de Tunja en marzo de 1987, como una empresa familiar. Contaba con un proceso rudimentario netamente manual, prestando el servicio de empaste de tesis, arreglo de libros de biblioteca y archivo, el cual tuvo una acogida excepcional, debido a que la oferta era personalizada. Así permaneció durante unos años y se hizo necesario abrir un local como establecimiento de comercio ante la Cámara de Comercio y la DIAN. Desde entonces trabajando con empeño, responsabilidad, calidad y cumplimiento, y a razón de la demanda que mostraba

el mercado, vieron la oportunidad de contratar mano de obra con el ánimo de capacitarlos y entrenarlos, lo cual fue beneficioso porque se enseñó los estándares de calidad con la que se laboraba.

Posteriormente se ampliaron los servicios por medio de la subcontratación de procesos. También, contando con ahorros y con ayuda de un crédito bancario se adquirieron las primeras máquinas, sencillas pero útiles. Así, se da inicio en el año 1991 a los servicios de impresión tipográfica y poco después se incursiona en la litografía. Estos campos son los que han llevado a BÚHOS EDITORES LTDA., a ser competitiva ante las otras empresas del sector posesionadas en la ciudad. Gracias a ello e investigando, se han incorporado nuevas estrategias para poder seguir cumpliendo la misión y visión empresarial.

Las metas claras y los objetivos bien establecidos, permitieron orientar los procesos administrativos y productivos, llevando a ubicar la empresa en el lugar está hoy en día y seguir formándola para estar en el lugar al que se quiere llegar. Actualmente BÚHOS EDITORES LTDA. cuenta con sede propia, con una infraestructura adecuada donde el óptimo aprovechamiento del espacio, con maquinaria de última tecnología y ante todo con excelente talento humano, permite garantizar el cumplimiento, la calidad, responsabilidad en cada trabajo que se realiza. (Búhos Editores Ltda., 2015/2016)

## **1.3.2 Planeación Estratégica**

### ***1.3.2.1 Misión***

Búhos Editores Ltda. ofrece productos y servicios de excelente calidad e innovadores, relacionados con la industria de las artes gráficas y las nuevas tecnologías de la comunicación. Busca satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, con el respaldo de un equipo humano comprometido, con principios éticos y capacitados, utilizando tecnología apropiada y contribuyendo en la protección del medio ambiente. (Búhos Editores Ltda., 2015/2016)

### ***1.3.2.2 Visión***

Ser la empresa líder en el 2022 en la prestación de servicios relacionados con la industria de las artes gráficas y las nuevas tecnologías de la comunicación, con proyecciones al mercado nacional e internacional; cumpliendo con altos estándares de calidad en los procesos de servicio al cliente, producción, distribución y postventa a precios competitivos. (Búhos Editores Ltda., 2015/2016)

### ***1.3.2.3 Valores Corporativos***

Uno de los valores corporativos sobre el cual ha radicado el éxito de la empresa, lo constituye indudablemente la atención al cliente quien siempre es considerado como un miembro más de la empresa en donde cada una de las sugerencias propuestas por él, serán acogidas con el ánimo de llegar a satisfacer sus necesidades, siendo partícipe y generador de los distintos procesos de organización y servicios. (Búhos Editores Ltda., 2015/2016)

- Actitud positiva
- Actitud de servicio
- Flexibilidad
- Integridad
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo

#### ***1.3.2.4 Objetivos Organizacionales***

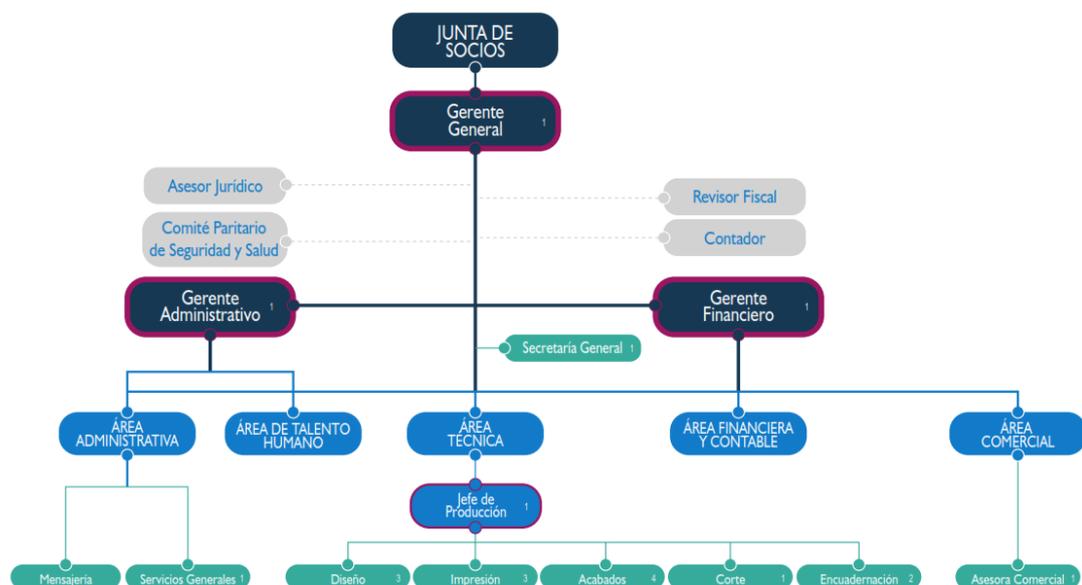
Los objetivos organizacionales de Búhos Editores Ltda., son los siguientes (Búhos Editores Ltda., 2015/2016):

- Incrementar el nivel de satisfacción del cliente a través de una respuesta eficiente a sus necesidades, atendiendo, informando y cumpliendo oportunamente sus requerimientos.
- Mejorar la producción en función de la obtención de niveles de calidad superiores que permitan el cumplimiento del plan de producción y la disminución de los reprocesos.
- Seleccionar proveedores excelentes que cumplan con los estándares legales y los requeridos por nuestra empresa.
- Generar beneficios y márgenes de rentabilidad favorables para la empresa e incrementar el nivel de competencia de nuestro equipo de trabajo.
- Promover programas relacionados con el medio ambiente que generen bienestar a la comunidad.

### 1.3.3 Estructura Organizacional

Búhos Editores Ltda. cuenta con una planta de personal de 20 trabajadores, incluyendo la parte directiva conformada por 2 socios. En cabeza se encuentra el Gerente General apoyado a su vez con el Gerente Administrativo y el Gerente Financiero encargados del funcionamiento general de la empresa.

La **Empresa** cuenta con 5 áreas las cuales responden al proceso productivo de la empresa como se muestra en la figura 4.



**Figura 4. Estructura Organizacional de Búhos Editores Ltda.**

Fuente: (Búhos Editores Ltda., 2015/2016)

### 1.3.4 Mapa de procesos

Los procesos de Búhos Editores Ltda. se clasifican en (Búhos Editores Ltda., 2016):

**Procesos estratégicos.** Se entiende como tal, el proceso por el cual la organización elabora las estrategias y políticas, fijación de objetivos, comunicación, disposición de recursos necesarios, para dar cumplimiento a la

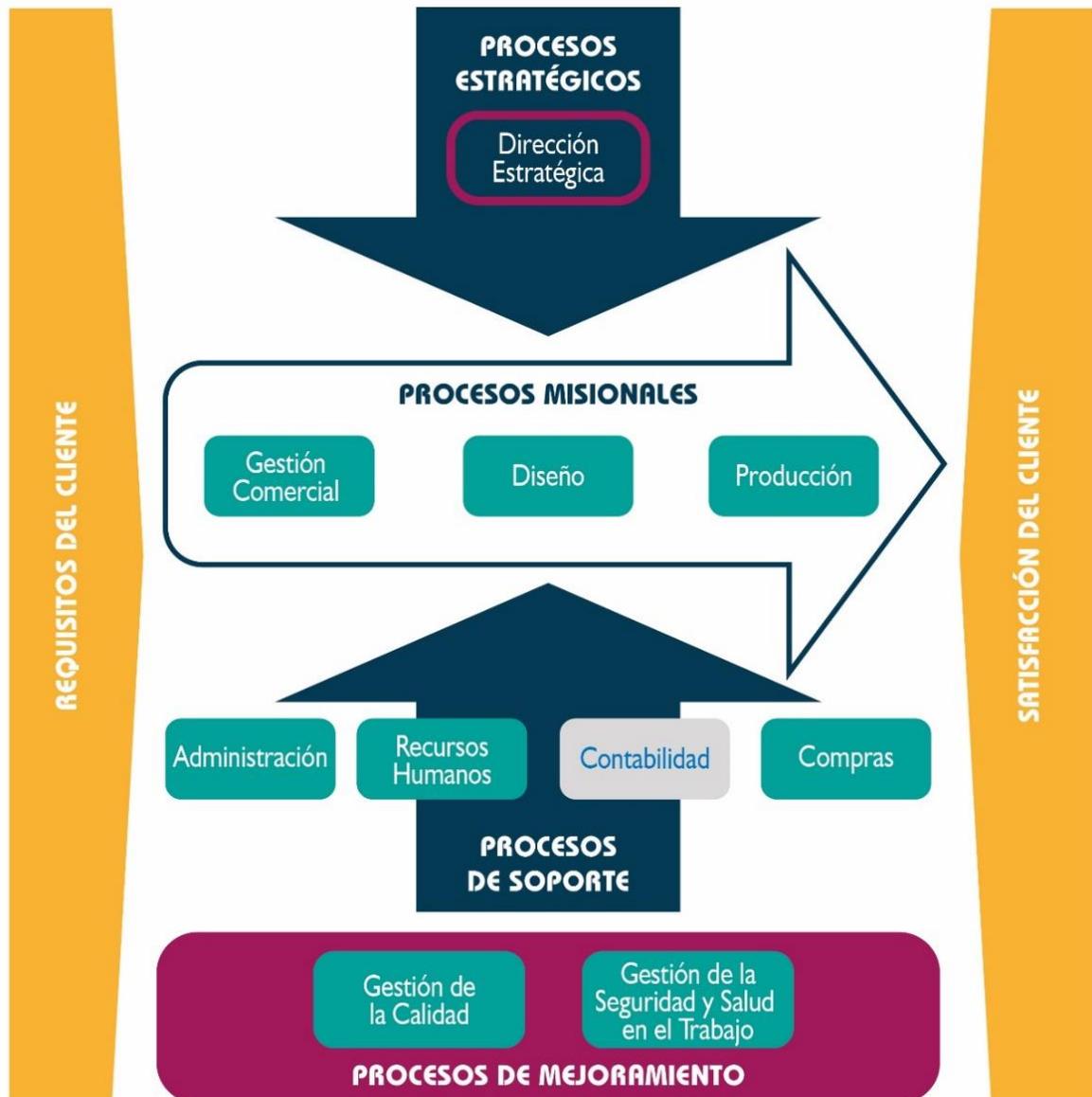
revisión por la dirección. Son procesos estratégicos, la dirección estratégica, que provee todas las directrices para la planeación, ejecución, control y mejoramiento de las estrategias gerenciales de Búhos Editores Ltda.; la revisión por la dirección. (Búhos Editores Ltda., 2016).

**Procesos misionales.** Se entiende como tal los procesos por medio de los cuales Búhos Editores desarrolla su razón de ser y su estrategia gerencial, y proporcionan el resultado previsto por la organización. (Búhos Editores Ltda., 2016).

**Procesos de soporte.** Son los que proveen a los procesos misionales los recursos humanos, financieros y logísticos necesarios para la ejecución y cumplimiento de los procesos estratégicos y de mejora. Dentro de esta clasificación el proceso de Contabilidad se muestra en otro color para visualizar que este es por prestación de servicios.

**Procesos de evaluación.** Son los necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia, y son una parte importante de los procesos estratégicos, misionales y administrativos.

Ahora bien, “El sistema de gestión de la calidad de Búhos Editores Ltda. está enfocado a los procesos, al mejoramiento continuo y al cumplimiento de los requerimientos de sus clientes, tal como se aprecia en el siguiente mapa de procesos:



**Figura 5. Mapa de procesos Búhos Editores Ltda.**  
 Fuente: (Búhos Editores Ltda., 2016)

### 1.3.5 Imagen Corporativa

El logo de Búhos Editores Ltda. Está conformado por (Búhos Editores Ltda., 2015/2016):

- Libro abierto con hojas en movimiento como representación al arte de la empresa: las Artes Gráficas y como receptor de ideas nuevas para la ejecución y desarrollo de nuevas líneas de negocio.

- Búho (dentro del libro), el cual representa sabiduría y conocimiento, dos de los principios sobre el cual ha radicado el éxito de la empresa.
- Ojos grandes como representación al seguimiento de la calidad, la excelencia y la puntualidad, los cuales son pilares para llevar a cabo todos los procesos de la empresa.
- Dentro de la letra O de la palabra Búhos, se encuentra una Marca de Registro que se utiliza en el proceso productivo de la impresión, como su nombre lo indica, para registrar con precisión la impresión. Así mismo, muestra el foco estratégico de la empresa y su compromiso para cumplir cada meta que se propone.
- El color azul representa seguridad, sabiduría y confianza.
- Slogan: “Da forma concreta a sus ideas”, hace referencia a la búsqueda de soluciones eficientes e innovadoras para cada cliente según su necesidad.



**Figura 6. Imagen Corporativa Búhos Editores Ltda.**

Fuente: (Búhos Editores Ltda., 2015/2016) - Lado izquierdo, logo sentido vertical; lado derecho, logo sentido horizontal.

### 1.3.6 Productos

La empresa ofrece diversas líneas de productos las cuales tienen un alto grado de profundidad, su clasificación se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3. Clasificación de los productos según su finalidad.**

CLASIFICACIÓN	PRODUCTOS
Publicaciones	Libros Revistas Periódicos Boletines Gacetas
Papelería Comercial e Institucional	Facturas Membretes Recibos Portafolios/ <i>Brochure</i> Carpetas Institucional Agenda Empresarial Cuaderno Empresarial Sobres de Correspondencia Escarapelas Catálogos
Promocionales Impresos	Volantes Plegables Afiches Calendario de Bolsillo Calendario de Escritorio Calendario de Pared Calendario <i>Planning</i> / Programadores Boletas (Rifas y/o Eventos) Tacos Publicitarios Block de Notas Colgadores Salvamanteles/Individuales Cartas/Menú Porta CD/Sobre para CD Adhesivos Imantados
Tarjetas	Personales/Empresariales Tarjetas para eventos Sociales Tarjetas para eventos Empresariales Tarjetas para eventos Institucionales Postales
Varios	Diplomas Portadiplomas Menciones Condecoraciones <i>Photobook</i>
Empaques y Etiquetas	Empaques para Embalaje Empaques para Alimentos Cajas plegadizas Etiquetas Promocionales/Informativas Etiquetas para Ropa Etiquetas para Embaces Etiquetas para Congelador
Archivo y Encuadernación	Cajas de Archivo Carpetas para Archivo Empaste de Tesis

	Empaste/Arreglo de Libros Empaste de Archivo
Sistemas de Exhibición	Pendones con Ojales Pendones con Tubo Pendones Tipo Araña Pendones Roll Up Sky Line o Backing
Material POP	CD con Label Personalizado Bolsas Ecológicas Tulas Esferos USB Manilla USB Tipo Tarjeta Botilitos Botones Promocionales Manillas o Brazaletes para Eventos Lápices Gorras Sombrillas Llaveros
Varios	Señalización de Seguridad Industrial Señalización Empresarial Carteleros/Muros Empresariales

Fuente: (Búhos Editores Ltda., 2016)

Como se evidencia en la tabla anterior, Búhos Editores Ltda. ha incursionado en líneas de productos diferentes a las artes gráficas, punto favorable para el crecimiento empresarial en otros sectores para ofertar otros productos.

### **1.3.7 Servicios**

El conjunto de los servicios ofrecidos por Búhos Editores Ltda. se clasifica en tres grandes grupos: Diseño, Impresión y Terminados, los cuales se dividen como se muestra en la tabla 4. El proceso productivo de la empresa y la adecuada administración de los recursos, hacen que Búhos Editores Ltda. tenga una ventaja competitiva en el mercado en la oferta de un rápido y eficiente servicio.

**Tabla 4. Servicios de Búhos Editores Ltda.**

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	
Diseño	La empresa cuenta con un equipo creativo de cuatro (4) profesionales en diseño que basan su trabajo en cumplir con las necesidades y expectativas del cliente, generando propuestas innovadoras. Cada uno de ellos ofrece una atención personalizada a cada uno de los clientes brindando ideas y conceptos que se integren con los servicios y productos ofrecidos por la empresa.	
Impresión	<i>CTP</i>	Para la impresión se requiere de una plancha de aluminio al caucho para después pasar al papel (u otro sustrato) ejerciendo presión entre el cilindro porta caucho y el cilindro de presión (conocido también como cilindro de impresión o de contrapresión). Búhos Editores Ltda. cuenta con un CTP (Computer to Plate) el cual produce separaciones de color directamente sobre una plancha offset, mediante la acción de haces de luz láser las planchas se filman directamente desde archivos digitales haciendo el proceso más rápido y de mejor calidad.
	<i>Offset</i>	Es uno de los procedimientos de impresión más utilizados en artes gráficas, con ayuda de máquinas multicolor en gran formato y basados en la cuatricromía de color CMYK (Cian, Magenta, Yellow y Black). Este tipo de impresión es el más utilizado cuando se requiere imprimir altos márgenes de volumen de trabajo, debido a que posee rendimientos respecto de la calidad, velocidad y costos de producción.
	<i>Digital</i>	Este sistema permite imprimir de manera rápida y eficiente, pequeñas cantidades que se acomoden a las necesidades de los clientes. Ofrecen impresión a color y blanco/negro.
Terminados	<i>Corte</i>	La empresa cuenta con un área de corte en la cual se utiliza la guillotina como maquina principal de corte, la misma es usada dentro de todo el proceso para el alistamiento de impresión y en la finalización del mismo para los terminados de los productos.
	<i>Plegado</i>	Proceso mecánico que permite plegar de papel. Este es un proceso por medio del cual se dobla un pliego plano hasta obtener un formato determinado, con intervención de la presión mecánica de una máquina, denominada plegadora.
	<i>Troquelado</i>	Este servicio consiste en dar corte al papel en forma irregular, para que este obtenga la forma deseada. Búhos Editores Ltda. dispone de servicio de troquelado hasta medio pliego, brindándole a los clientes la posibilidad de implementar diferentes formas para el acabo de sus productos.
	<i>Encolado</i>	El encolado tipo Hot Melt consiste en aplicar un adhesivo especial en caliente que penetra profundamente en los cuadernillos que componen el libro (lomo), compactándolos a su pasta o cubierta. Al enfriarse, este pegamento se torna semi-rígido ayudando a que las hojas no se despeguen, garantizando así la durabilidad del texto. Es la forma en que se arman la mayoría de

		los libros que se comercializan hoy en día y que no van cocidos.
	<i>Estampado</i>	Grabado por medio de la presión de un sello por medio de una prensa en la tapa del producto, se pueden estampar textos o logotipos.
	<i>Plastificado</i>	Este servicio es ofrecido por la empresa en aquellos productos que requieren un acabado especial y una mayor durabilidad. Existen dos tipos de plastificados, brillo y mate, siendo el plastificado mate recomendable en combinación con barnices UV brillo y el plastificado brillo cuando el cliente no desea que no se pierda la intensidad de colores directos metálicos.
	<i>Termosellado</i>	Proceso en material translucido que le brinda una cubierta exterior a los productos terminados para ser entregados al cliente y/o consumidor final, los protege contra factores externos evitando que se afecte su calidad.
	<i>Encuadernación</i>	Armado de libros, libretas de facturación, entre otros, por medio de un sistema de cosido interno, adicionando una cubiertas o tapas duras con el fin de aumentar el tiempo de duración, conservar su integridad y facilitar el manejo y mejorar su apariencia física

Fuente: (Búhos Editores Ltda., 2016)

### 1.3.8 Proceso de Producción

El proceso productivo comprende un orden secuencial donde algunos procedimientos se deben verificar para poder continuar el desarrollo de la actividad. La figura 7 muestra el proceso desde la solicitud de cotización por parte del cliente hasta la entrega en total satisfacción, cada proceso muestra como responsable el área o persona encargada de llevar a cabo cada paso y su participación en cada punto.



**Figura 7. Proceso Productivo Búhos Editores Ltda.**  
 Fuente: (Búhos Editores Ltda., 2016)

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LAS ARTES GRÁFICAS**

#### **2.1.1 Cadena Productiva de las Artes Gráficas**

La cadena productiva de pulpa y papel para la industria gráfica comprende desde la producción de la pulpa química, elaborada a partir de la madera o el bagazo de caña, hasta la fabricación del papel específico para imprentas y editoriales. A nivel mundial, la capacidad instalada para la producción de estos productos se ha concentrado en economías industrializadas como Estados Unidos, Japón, Canadá, Suecia, Finlandia y Francia con 70% de la producción mundial.

La capacidad instalada de la producción mundial de papel se utiliza para la obtención de papel periódico (11%), la fabricación de papeles para escritura e impresión (33%) y la elaboración de otros tipos de este (56%). Estos últimos incluyen la producción de papel y cartón para empaque (80%) y la de papel higiénico (12%). (DNP - Departamento Nacional de Planeación, 2004)

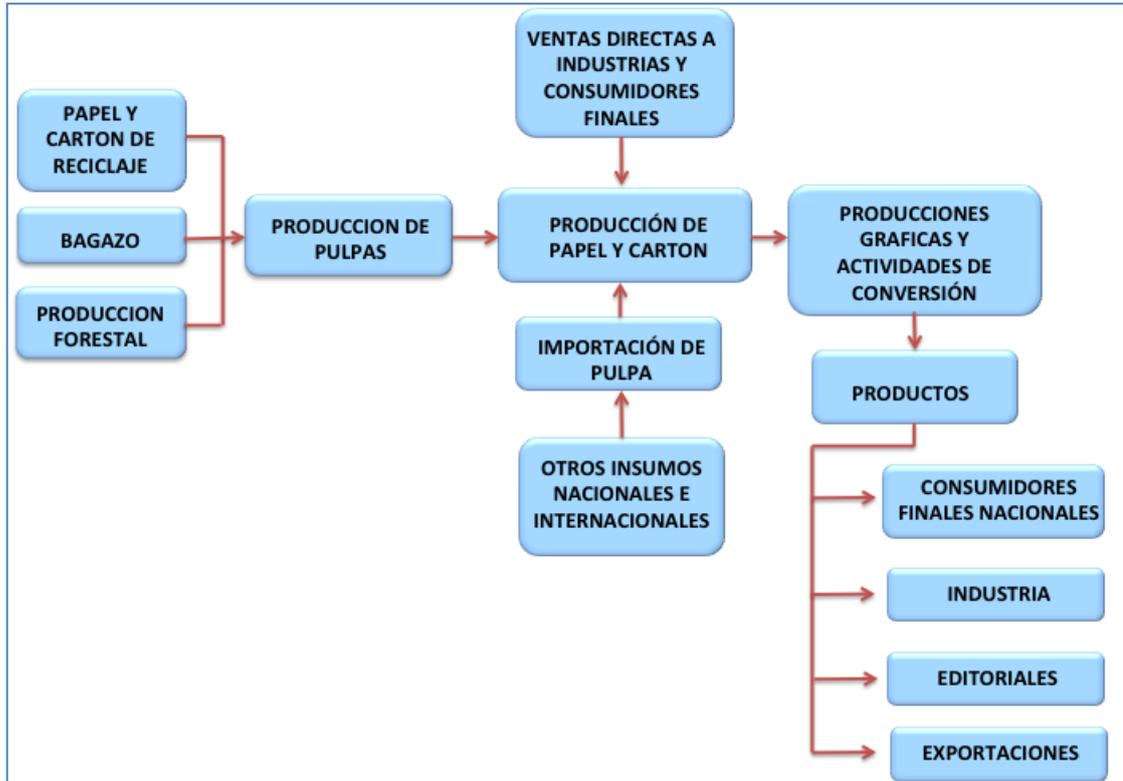
La cadena productiva del papel para las artes gráficas, como se observa en la Figura 8, comienza por la generación de la pulpa la cual se obtiene a partir de insumos o materias primas derivadas de la madera, del bagazo de la caña de azúcar y/o del papel y cartón reciclados que son obtenidos en el mercado nacional o son importados. Posteriormente se mezclan con químicos (soda cáustica o sulfato de sodio, dependiendo del tipo de proceso) y se concina bajo presión, para obtener la pulpa sin blanquear.

Gran parte de las aplicaciones requieren de la operación de blanqueado. (DNP - Departamento Nacional de Planeación, 2004)

Dependiendo de las especificaciones de producción, durante el proceso de transformación, el Departamento Nacional de Planeación afirma (DNP - Departamento Nacional de Planeación, 2004):

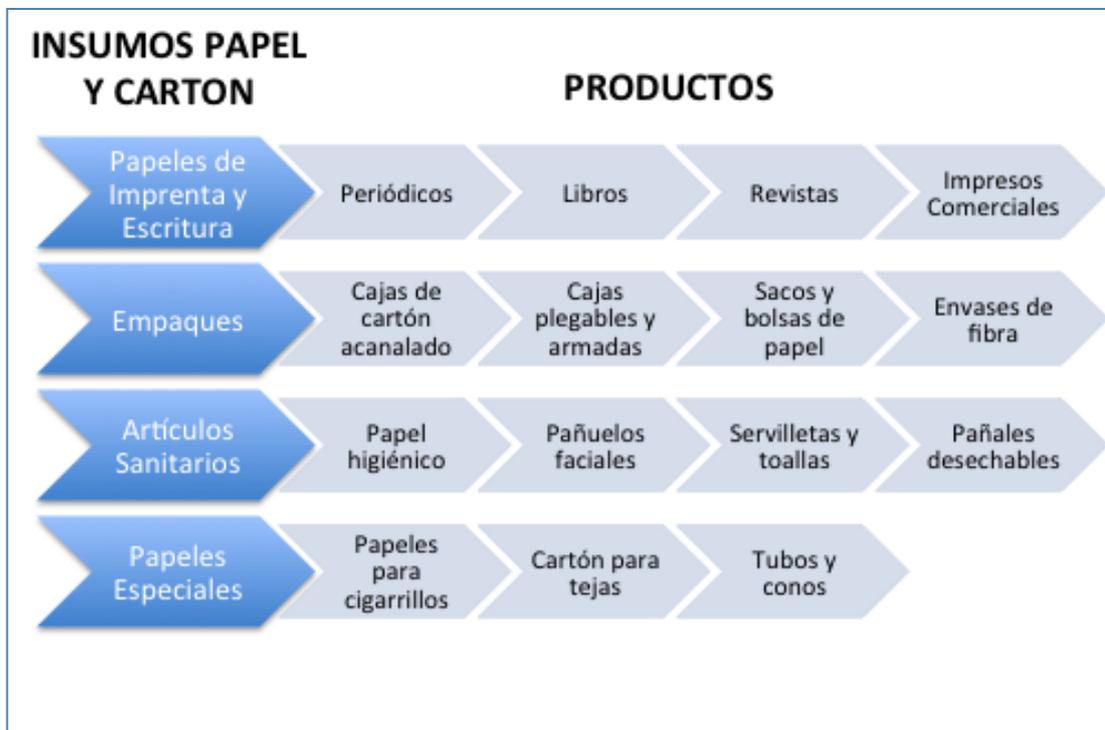
La adición de químicos se usa para obtener diferentes tipos de papel. Para los papeles de imprenta y escritura, por ejemplo, se agregan aditivos blancos tales como caolín (arcilla en su forma pura), aprestos a base de almidón para aumentar la lisura de la superficie y mejorar sus propiedades como receptores de tinta, sin que ésta sea absorbida exageradamente ni haya desprendimientos de papel. Una vez formado el papel es conducido sobre una malla o fieltro para extraer el agua y pasa después a los secadores de cilindros para luego ser enrollado.

Luego de la obtención del papel y cartón en los tamaños exigidos, estos son utilizados para fabricar productos de uso doméstico e industrial como toallas, papeles suaves como el higiénico y los pañuelos faciales entre otros, de igual manera papeles y cartones para empaques, papeles especiales y para la industria gráfica. Respecto de esto, la empresa objeto de estudio del presente trabajo se ubica dentro del último eslabón de la cadena “PRODUCCIONES GRÁFICAS Y ACTIVIDADES DE CONVERSIÓN”, en la cual a partir del papel de imprenta y escritura, se elaboran los productos finales impresos o de comunicación gráfica (Figura 9), como libros, revistas, periódicos, afiches, formas continuas, papelería comercial e institucional entre otros.



**Figura 8. Cadena productiva del papel para las artes gráficas.**

Fuente: elaboración propia (2017) basado en datos de la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad del Departamento Nacional de Planeación, agosto de 2007.



**Figura 9. Clasificación de productos con papel y cartón.**

Fuente: elaboración propia (2017) basado en datos de la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad del Departamento Nacional de Planeación, agosto de 2007.

El proceso de producción gráfica está compuesto por tres etapas principales (Figura 10): Pre-impresión, Impresión y Post-impresión. La primera es la etapa de preparación del producto gráfico que se va a imprimir de acuerdo a sus características específicas, esto incluye el diseño, diagramación, composición y montaje. Luego de esta preparación se procede a realizar la fotomecánica para la impresión, lo cual consiste en plasmar en planchas los textos, gráficos y/o imágenes que se van reproducir. En el caso de Búhos Editores Ltda. se procede a realizar el filmado de la plancha, con láser, por medio de la maquina CTP.

La segunda etapa, la de impresión, consiste en reproducir la información original que fue copiada en la plancha metálica de acuerdo a las cantidades requeridas; dicha información que está en la placa recibe la tinta y por medio de una reacción química, las zonas donde no hay imagen la repele. La imagen entintada es transferida a un rodillo llamado mantilla, el cual a su vez lo transfiere al sustrato (papel). Por eso se le considera un método de impresión indirecto.

El proceso culmina con la etapa de post-impresión, en la cual se realizan los acabados o terminados del producto, para dar forma y obtener el producto final. En este paso se realizan procedimientos de plegado, compaginado, pegado, encolado, plastificado, refileado, enrotulado, empaque, entre otros.



**Figura 10. Proceso de producción gráfica.**  
Fuente: elaboración propia (2017)

En Colombia, las empresas dedicadas a la producción gráfica e impresión sobre papel, clasifican los productos impresos en diferentes líneas como se muestra en la Figura 11. Dentro de los anteriores, Búhos Editores Ltda. actúa de manera activa, debido a que se encuentra en capacidad de producirlos en su totalidad.



**Figura 11. Clasificación de productos de la industria gráfica.**

Fuente: elaboración propia (2017)

### 2.1.2 Comportamiento de la Industria Gráfica en Colombia

En Colombia, la Superintendencia de Sociedades (2016) es un Organismo que tiene como objeto realizar la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles del país. La misma se encuentra adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Las empresas que deben reportar la información financiera de manera anual son las que sean consideradas como vigiladas por dicha Entidad.

Según el artículo No. 1 del Decreto 4650 del 2006 expedido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las sociedades comerciales y unipersonales que se reconocen como vigiladas son aquellas que:

[A] 31 de diciembre de 2006, o al cierre de los ejercicios sociales posteriores, registren:

a) Un total de activos incluidos los ajustes integrales por inflación, superior al equivalente a treinta mil (30.000) salarios mínimos legales mensuales;

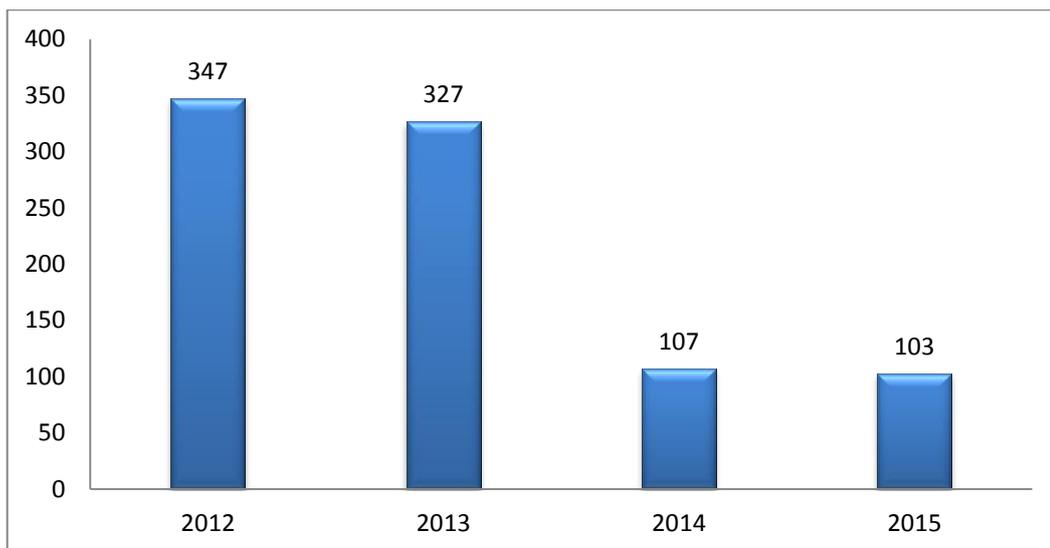
b) Ingresos totales incluidos los ajustes integrales por inflación, superiores al valor de treinta mil (30.000) salarios mínimos legales mensuales.

PARÁGRAFO. Para los efectos previstos en este artículo, los salarios mínimos legales mensuales se liquidarán con el valor vigente al 10 de enero siguiente a la fecha de corte del correspondiente ejercicio.

La vigilancia en este evento, iniciará el primer día hábil del mes de abril del año siguiente a aquel al cual corresponda el respectivo cierre contable. Cuando los montos señalados se reduzcan por debajo del umbral establecido en este artículo, la vigilancia cesará a partir del primer día hábil del mes de abril del año siguiente a aquel en que la disminución se registre. (p.1)

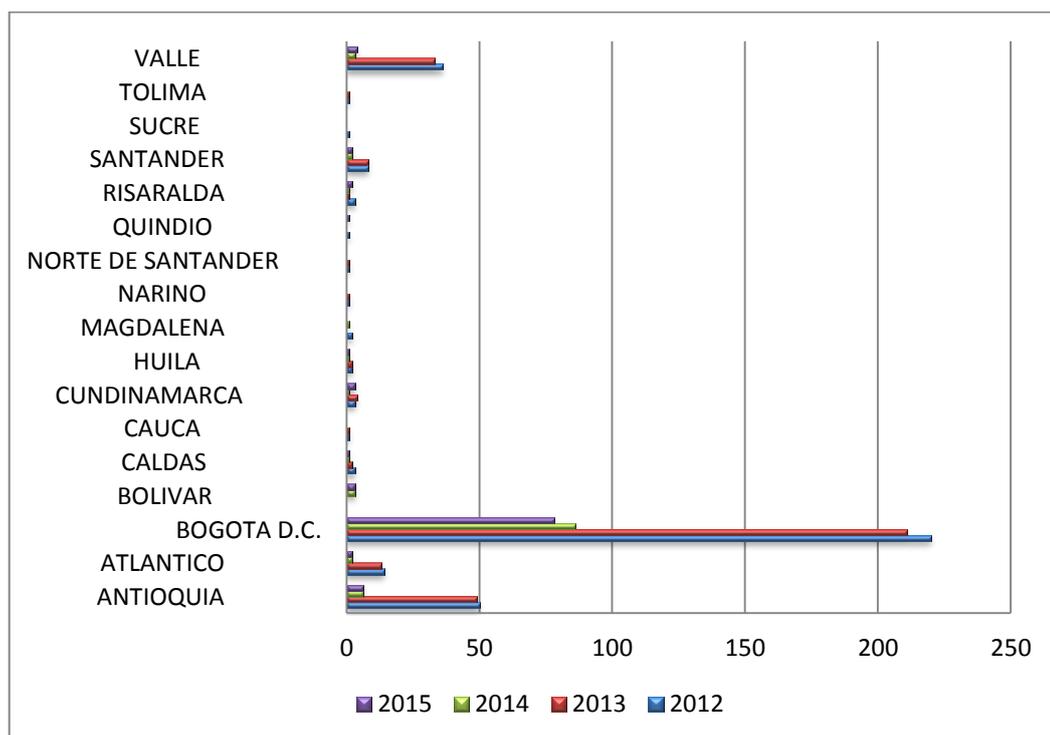
Respecto de lo anterior y a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), la cual categoriza por medio de un código específico clasificado, en grupo, clase y descripción, las actividades económicas, con el fin de analizar un mercado o un sector específico. La industria gráfica objeto de análisis se encuentra clasificada en la Sección J. INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES - División 58 Actividades de edición.

En razón a lo expuesto, se analizó la información financiera de las sociedades vigiladas de la industria gráfica para los años 2012, 2013, 2014 y 2015; como se observa en la Figura 12. En el 2012 reportaron 347 empresas de esta rama en el país, en el 2013, 327 empresas; no obstante, para el 2014 se presentó un decrecimiento del 67% respecto del año inmediatamente anterior en el cual presentaron informes 107 empresas, y en el 2015, 103 empresas. Lo anterior muestra, que las empresas que conforman el sector de artes gráficas en el país disminuyeron sus activos e ingresos operacionales, lo cual generó que algunas empresas no reportaran ante **Superintendencia de Sociedades** o que salieran del mercado. Se resalta que la oferta de artes gráficas se concentra, en todos los años, principalmente en la ciudad de Bogotá; esto, debido a que es donde hay más empresas oferentes y por ende hay más competencia y precios bajos, seguido de Antioquia con la mayor cantidad de empresas en Medellín y del departamento del Valle con su mayor concentración en Cali (Figura 13).



**Figura 12. Número de empresas de la industria gráfica nacional vigiladas por SUPERSOCIEDADES (2012-2015).**

Fuente: elaboración propia (2017) basado en estados financieros reportados a SUPERSOCIEDADES para los años 2012, 2013, 2014 y 2015.

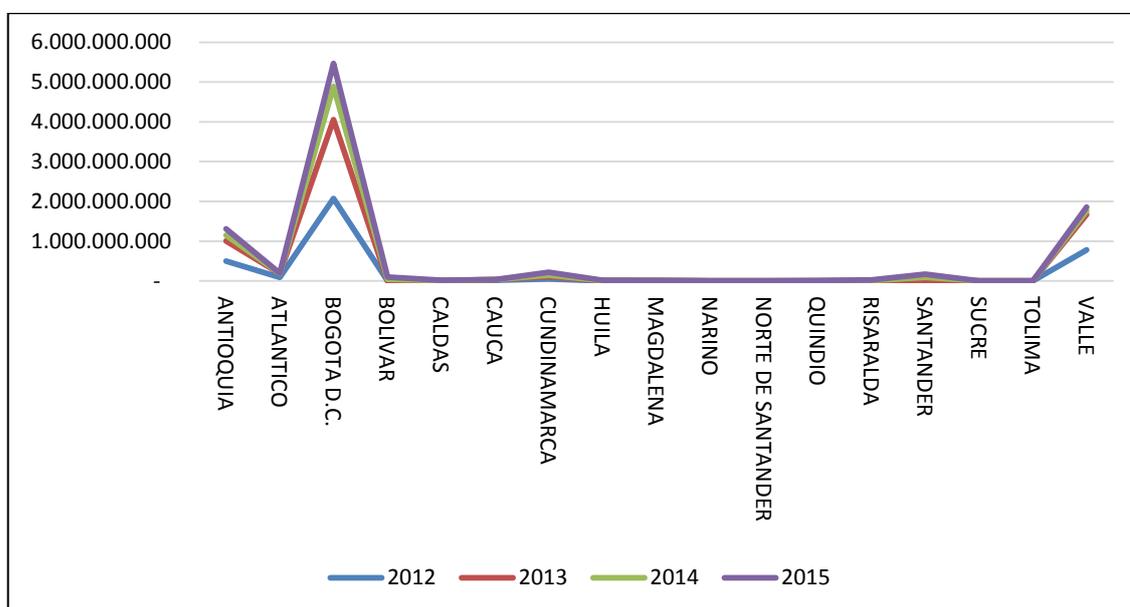


**Figura 13. Promedio de participación industria gráfica por departamento (2010 -2013).**

Fuente: elaboración propia (2017) basado en estados financieros reportados a SUPERSOCIEDADES.

A su vez, se analizaron los activos reportados en los estados financieros de las sociedades participantes de la industria gráfica para el periodo 2012 al 2015 por departamento, presentando un comportamiento constante. Para el 2012 el total de

activos de las empresas fue de 3.537.096.174 de pesos colombianos; para el 2013 de \$3.569.671.357, para el 2014 de \$1.247.274.032 y en el 2015 se reportó un total de \$1.064.575.517 en activos. Sin embargo, las cifras reportadas estuvieron concentradas principalmente por las empresas ubicadas en Bogotá, las cuales para el 2012 tuvieron una participación del 59% en relación con el total de activos generado por toda la industria. En el 2013 un 55%, 2014 un 67% y 54% para 2015; lo que indica que, en Bogotá se concentró más del 50% de la participación de mercado en estos tres años, seguido de los departamentos de Valle y Antioquia. (Figura 14)

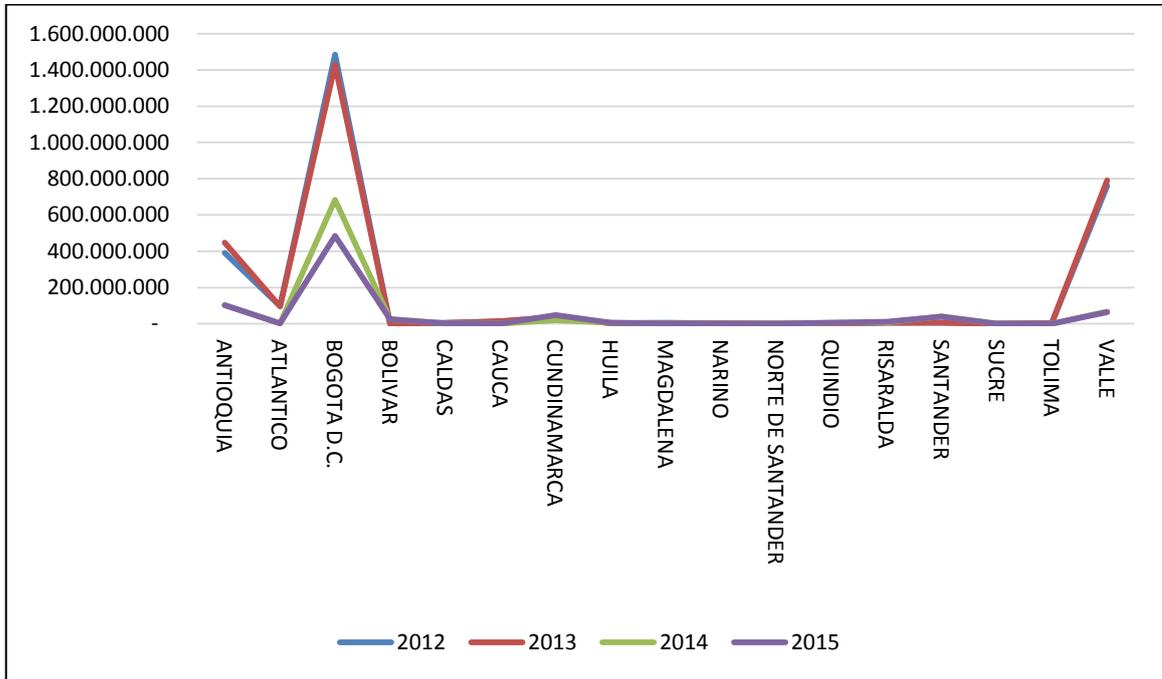


**Figura 14. Activos industria gráfica nacional (2010 -2013).**

Fuente: elaboración propia (2017) basado en estados financieros reportados a SUPERSOCIEDADES para los años 2012, 2013, 2014 y 2015.

Por su parte, se analizaron los ingresos operacionales de las empresas de la industria gráfica en donde se determinó que para el 2012, esta obtuvo ventas de 2.812.982.811 millones de pesos colombianos; en el 2013 alcanzó \$ 2.835.045.144, y sin embargo, en el 2014 el mercado tuvo un decrecimiento del 66%, razón por la cual obtuvo \$ 957.583.918 en ingresos. Asimismo en el 2015 disminuyó 18% frente al año inmediatamente anterior con ventas por \$786.329.999. Los ingresos operacionales de la

industria gráfica nacional son generados principalmente por las empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá, seguido del departamento del Valle y Antioquia.



**Figura 15. Ingresos industria gráfica nacional (2010 – 2013).**

Fuente: elaboración propia (2017) basado en estados financieros reportados a SUPERSOCIEDADES para los años 2012, 2013, 2014 y 2015.

De lo anterior se concluye que la industria gráfica se encuentra altamente concentrada geográficamente en Bogotá para el periodo 2012 a 2015.

### ***2.1.2.1 Clasificación de las Empresas según su tamaño***

El Congreso de Colombia, por medio de la Ley 905 de 2004, clasifica las sociedades en: microempresa, pequeña, mediana y grande empresa (Tabla 5) de acuerdo al valor de sus activos (valor representado en salario mínimo mensual legal vigente (S.M.M.L.V.), el cual se fijó mediante el Decreto No. 2552 del 30 de diciembre de 2015, estableciéndose para el 2016 el valor de 689.455 pesos colombianos) y el número de trabajadores con los que cuenta la empresa.

**Tabla 5. Clasificación de empresas según activos y número de trabajadores**

	<b>Escala de Activos, Activos Totales por valor</b>	<b>Planta de Personal</b>
Microempresa	Inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.	No superior a los diez (10) trabajadores.
Pequeña	Entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.	Entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores
Mediana	Entre cinco mil (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.	Entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores
Grande	Superior quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.	Superior de doscientos trabajadores

Fuente: elaboración propia (2017) basado en Ley 905 de 2004

Visto lo anterior, y de acuerdo con la información de la Red de Cámaras de Comercio – Confecámaras (2013), en el sector de la industria gráfica en Colombia, para el 2013, habían censados aproximadamente 7430 establecimientos de comercio de personas naturales y jurídicas, concentradas principalmente en la ciudad de Bogotá. Sector conformado en gran proporción por empresas pequeñas y medianas, lo que genera que en el mercado exista un gran nivel de oferentes de productos y servicios de esta industria y se genere mayor competitividad entre los agentes participantes del mismo. (Figura 16)

Según Confecámaras (2013), las microempresas que participan en este mercado son familiares o unipersonales. Estas cuentan con una planta de personal muy reducida, la misma puede variar entre 5 y 10 trabajadores de acuerdo con la demanda de sus productos, y en algunas ocasiones contratan sus operarios de manera temporal. Generalmente se caracterizan porque el dueño es quien se encarga de administrar, comercializar y desempeñar las labores productivas dentro de la empresa. También, cuentan con espacios mínimos de trabajo, la maquinaria básica requerida, la cual generalmente tiene bajos niveles tecnológicos y sus procesos se realizan de manera empírica, por esta razón manejan bajos volúmenes de impresión.

Las pequeñas y medianas empresas del sector cuentan con equipos y maquinaria que contiene más tecnología, lo cual les permite ofertar altos volúmenes de impresión. Dichas empresas, basan su estrategia en el valor agregado a los productos en todo el proceso, desde la preimpresión hasta la entrega del producto, y manejan un amplio portafolio de productos y servicios. De igual manera las empresas actuales han incorporado la tecnología digital que les permite suplir la demanda de bajas unidades.

Las grandes empresas de la industria gráfica poseen una amplia capacidad instalada, en cuanto a espacio físico, maquinaria, equipos y tecnología implementada y planta de trabajadores de más de 200 personas. Cuentan con un amplio portafolio de productos en diferentes mercados debido a que su estructura les permite generar altos volúmenes de producción en menor tiempo, y así mismo, en su mayoría son exportadoras.



**Figura 16. Participación de las empresas de la industria gráfica de acuerdo a su tamaño.**  
Fuente: elaboración propia (2017) basado en informe coyuntura Confecámaras (CONFECÁMARAS - Red de Cámaras de Comercio, 2013)

### 2.1.2.2 Producción y Ventas de la Industria Gráfica

La industria gráfica en Colombia está enmarcada dentro del sector manufacturero del país, el cual integra el papel, cartón y sus productos derivados. Ahora bien, considerando el informe de la encuesta de Opinión Industrial Conjunta, elaborada por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI (2016), en la cual se agrupa el comportamiento, las percepciones y los principales problemas que enfrenta el sector manufacturero colombiano, esta presentó en su informe de agosto de 2016 que, a pesar de que se presentaron crisis económicas en el país durante los primeros 8 meses, tales como (i) la devaluación del peso, (ii) la disminución del empleo en el sector industrial, (iii) el paro camionero en los meses junio-julio y (iv) las dificultades socioeconómicas con el país vecino, Colombia obtuvo un crecimiento superior al 4% en contraste con otros países a nivel mundial. En términos de la ANDI, “es así como el dato positivo en la manufactura colombiana resulta favorable frente a caídas de -7.5% en Brasil, -4.4% en Perú y -0.5% en Chile en lo corrido del año.”

País	Año 2015	Enero-agosto 2016
CHINA	6,1	6,9
COLOMBIA (EOIC)	0,5	4,9
ESPAÑA	4,0	3,4
TURQUÍA	3,6	2,1
ITALIA	1,0	1,9
UNIÓN EUROPEA	2,3	1,6
*MÉXICO	2,8	1,1
ALEMANIA	0,4	1,1
REINO UNIDO	-0,2	0,2
FRANCIA	1,6	0,2
ESTADOS UNIDOS	0,8	0,2
CHILE	-0,6	-0,5
PORTUGAL	1,2	-1,5
*JAPÓN	-1,2	-2,3
*PERÚ	-1,7	-4,4
BRASIL	-9,8	-7,5

**Figura 17. Crecimiento de la industria manufacturera Enero - Agosto 2016.**  
Fuente: ANDI (2016) - Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC) – Agosto 2016

De acuerdo con los resultados de la Encuesta de Opinión Industrial (2016) Conjunta (EOIC) que la ANDI realiza con ACICAM, ACOPLASTICOS, ANDIGRAF, CAMACOL y la Cámara Colombiana del Libro, en el periodo enero-agosto 2016, en contraste con el mismo período del año anterior (2015), la producción aumentó 4.9%, las ventas totales 4.0% y, dentro de éstas, las ventas hacia el mercado interno crecieron un 5.2%.



**Figura 18. Producción y ventas de la industria manufacturera - Agosto 2016.**  
Fuente: ANDI (2016) - Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC) – Agosto 2016.

**Tabla 6. Comportamiento industrial por subsectores - Agosto 2016.**

SECTOR	PRODUCCION (*)	VENTAS TOTALES (**)	VENTAS MERCADO NACIONAL (***)
Alimentos	1,3	3,0	5,6
Bebidas	5,1	4,8	4,8
Hilatura, tejetura y acabado de productos textiles	-1,5	-3,0	-0,6
Calzado	1,6	6,0	6,8
Papel, carton, y sus productos	-0,1	1,1	0,2
Actividades de impresión	6,8	6,8	6,5
Refinación de petróleo, mezcla de combustibles y coquizacion	21,3	23,7	25,2
Otros Productos Químicos	1,5	-2,3	0,8
Jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfum	3,0	-3,8	0,7
Básicas de hierro y acero	-7,6	-8,7	-10,7
Aparatos y equipo eléctrico	-3,5	-0,1	0,4
Vehículos automotores y sus motores	-4,6	-6,7	-13,2
<b>TOTAL INDUSTRIA MANUFACTURERA</b>	<b>4,9</b>	<b>4,0</b>	<b>5,2</b>
<b>TOTAL EXCLUYENDO REFINACIÓN</b>	<b>2,0</b>	<b>0,3</b>	<b>1,1</b>

Fuente: ANDI (2016) - Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC) – Agosto 2016.

De la tabla 6, se observa un comportamiento heterogéneo a nivel sectorial; el sector papel, cartón, y sus productos derivados muestran una tasa positiva, generando un valor ponderado de ventas en el mercado nacional del 2%, mientras que el sector de actividades de impresión cuenta con un valor ponderado del 6,5%.

### *2.1.2.3 Exportaciones industria gráfica*

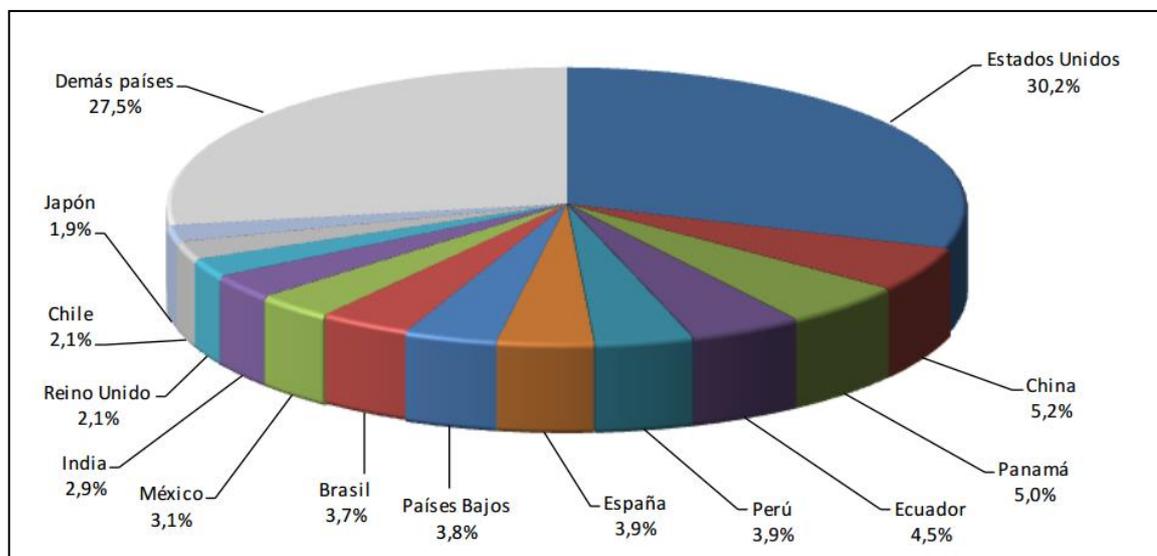
Según el boletín técnico de comercio exterior de 4 de febrero de 2016 del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), las exportaciones de bienes de Colombia en el 2015 presentaron que, para ese año, el país tuvo una variación negativa de -34,9% con respecto al 2014, pasando de 54.795,3 millones de dólares FOB a 35.690,8 millones FOB. Adicionalmente, en el sector manufacturero del cual hace parte la industria gráfica, se presentó una variación del -11,0% con 8.361,1 millones de dólares FOB en ventas al exterior en el 2015, frente a 9.390,8 millones de dólares FOB en el 2014. El sector manufacturero representó el 23,4% de participación del total de las exportaciones nacionales.

**Tabla 7. Variación de las exportaciones enero - diciembre 2015/2014**

Principales grupos de productos	Millones de dólares FOB			
	Enero - Diciembre			
	2014	2015	Variación (%)	Contribución a la variación
<b>Total</b>	<b>54.795,3</b>	<b>35.690,8</b>	<b>-34,9</b>	<b>-34,9</b>
Agropecuarios, alimentos y bebidas	7.343,0	6.934,6	-5,6	-0,7
Combustibles y prod. de industrias extractivas	36.461,7	19.291,0	-47,1	-31,3
Manufacturas	9.390,8	8.361,1	-11,0	-1,9
Otros sectores	1.599,7	1.104,0	-31,0	-0,9

Fuente: DANE (2015) - Boletín Técnico/ Diciembre de 2015

En el 2015, “Estados Unidos fue el principal destino de las exportaciones colombianas, con una participación de 30,2% en el valor FOB total exportado; le siguieron en su orden, China, Panamá, Ecuador, Perú, España y Países Bajos.” (DANE, 2016)



**Figura 19. Participación porcentual del valor FOB de las exportaciones, según país de destino.**

Fuente: DANE (2015) - Boletín Técnico/ Diciembre de 2015

Las exportaciones en el Departamento de Boyacá en el 2015 fueron de 28,715 millones de dólares, lo cual reflejó una variación del -37.3% frente al 2014, en el que se obtuvieron ventas al exterior de 45,811 millones de dólares; tuvo una participación del 1,6% frente a las exportaciones de todas las regiones del país.

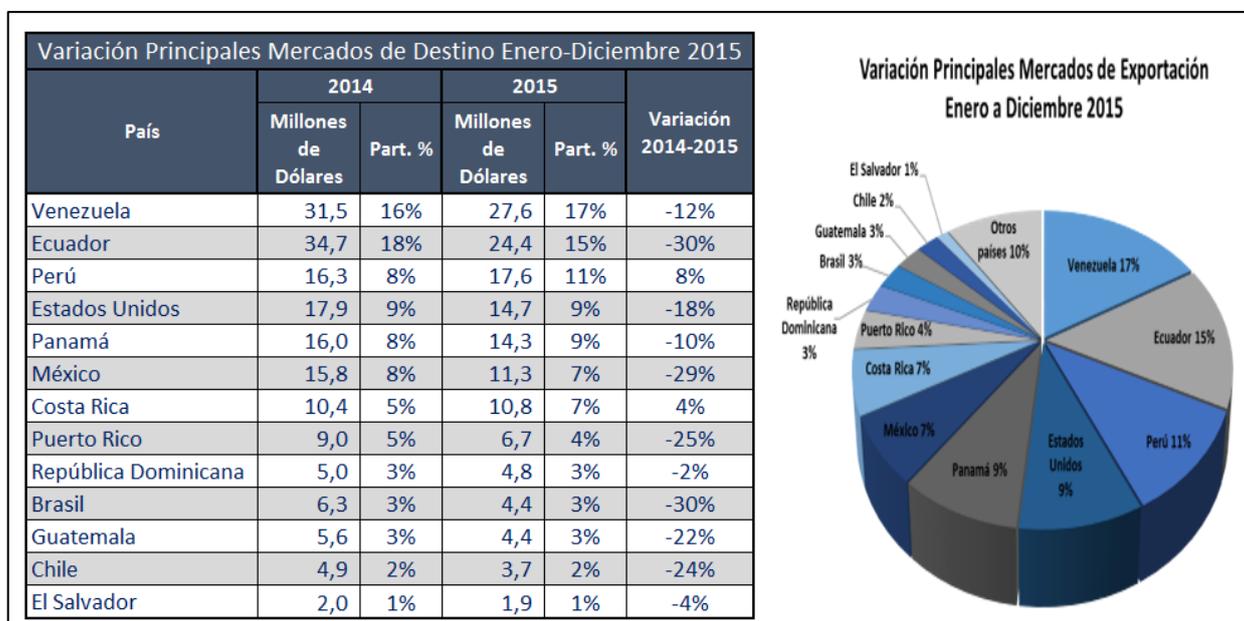
**Tabla 8. Exportaciones por departamento, enero - diciembre 2015/2014**

Departamento de Origen	Miles de dólares		Diciembre	Participación (%) 2015
	2014 <sup>P</sup>	2015 <sup>P</sup>	Variación %	
<b>Total</b>	<b>2.231.685</b>	<b>1.772.246</b>	<b>-20,6</b>	<b>100,0</b>
Antioquia	462.446	371.376	-19,7	21,0
Bogotá, D.C.	268.984	234.126	-13,0	13,2
Cesar	243.260	214.020	-12,0	12,1
La Guajira	292.995	109.543	-62,6	6,2
Valle del Cauca	172.781	131.024	-24,2	7,4
Cundinamarca	120.633	103.837	-13,9	5,9
Atlántico	116.036	109.908	-5,3	6,2
Bolívar	128.274	131.039	2,2	7,4
Caldas	57.546	52.245	-9,2	2,9
Risaralda	65.606	59.382	-9,5	3,4
Magdalena	31.039	48.432	56,0	2,7
Córdoba	59.859	31.046	-48,1	1,8
Huila	46.409	37.855	-18,4	2,1
Cauca	29.065	25.252	-13,1	1,4
Quindío	25.515	22.889	-10,3	1,3
Boyacá	45.811	28.715	-37,3	1,6
Santander	19.766	26.147	32,3	1,5
Norte de Santander	19.233	11.826	-38,5	0,7
Tolima	14.916	12.775	-14,4	0,7
Nariño	9.197	9.440	2,6	0,5
Sucre	1.338	847	-36,7	0,0
San Andrés	442	262	-40,6	0,0
Meta	224	9	-96,2	0,0
Arauca	3	2	-24,3	0,0
Chocó	21	130	527,8	0,0
Caquetá	48	0	-100,0	0,0
Putumayo	0	0	**	0,0
Vaupés	194	0	-100,0	0,0
Guaviare	0	0	0,0	0,0
Guainia	26	43	67,4	0,0
Casanare	0	74	**	0,0
Vichada	0	0	**	0,0
No diligenciado***	0	0	**	0,0
Amazonas	20	0	-100,0	0,0

Fuente: DANE (2015) - Boletín Técnico/ Diciembre de 2015

En virtud de lo anterior y con relación a las estadísticas de la Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica - ANDIGRAF, los principales destinos de las exportaciones de productos gráficos en Colombia en el 2014 y 2015 fueron: Venezuela, Ecuador, Perú, Estados Unidos, Panamá, México y Costa Rica, tal y como se observa en la Figura 20. Por consiguiente, se puede concluir que, en el 2015 las exportaciones presentaron una variación negativa del -16% en contraste con el 2014, es decir que, las exportaciones para el 2014 fueron de 175,2 millones de dólares FOB y

en el 2015 pasaron a 146,6 millones. De esta manera, en 2014 y 2015 las exportaciones de productos gráficos representaron aproximadamente el 2% del total de las exportaciones del sector manufacturero a nivel nacional.



**Figura 20. Principales destinos exportaciones producto final productos gráficos.**

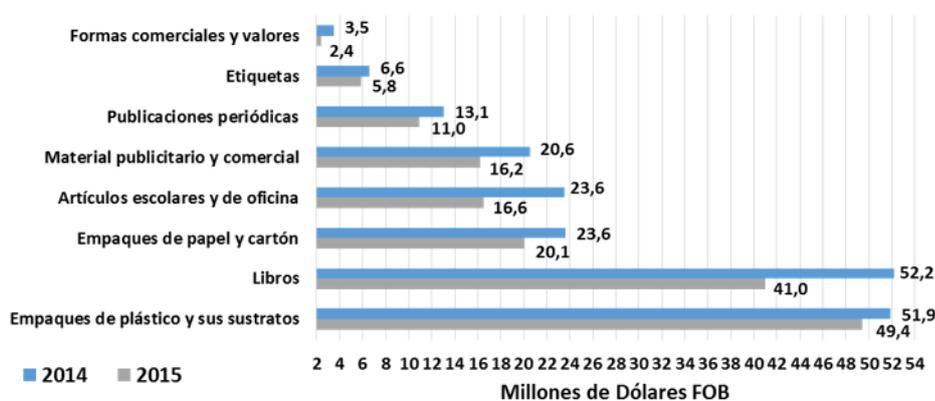
Fuente: ANDIGRAF (2015) - Estadísticas exportaciones / Diciembre de 2015

De la misma forma, se realizó el análisis de las categorías de productos exportados, donde se determinó que en 2014 y 2015 los productos gráficos que representaron un nivel más alto de exportación fueron los empaques de plástico y libros, como se refleja la Figura 21.

Variación Exportaciones de Colombia Según Categorías de Productos Enero a Diciembre 2014-2015						
Subcategoría	Millones de Dólares FOB			Toneladas		
	2014	2015	Variación	2014	2015	Variación
Empaques de plástico y sus sustratos	51,9	49,4	-4,6%	11.243	10.490	-7%
Libros	52,2	41,0	-21,6%	6.891	5.490	-20%
Empaques de papel y cartón	23,6	20,1	-15%	8.396	7.230	-14%
Artículos escolares y de oficina	23,6	16,6	-30%	9.046	6.066	-33%
Material publicitario y comercial	20,6	16,2	-21%	1.150	1.103	-4%
Publicaciones periódicas	13,1	11,0	-16%	3.815	3.466	-9%
Etiquetas	6,6	5,8	-12%	504	397	-21%
Formas comerciales y valores	3,5	2,4	-32%	296	131	-56%
<b>Total general</b>	<b>195,0</b>	<b>162,4</b>	<b>-17%</b>	<b>41.342</b>	<b>34.373</b>	<b>-17%</b>

Fuente: DIAN-DANE. Cálculos ANDIGRAF

#### Exportación de Productos Enero a Diciembre 2014 - 2105



**Figura 21. Exportaciones según Categorías de Productos.**

Fuente: ANDIGRAF (2015) - Estadísticas exportaciones / Diciembre de 2015

#### 2.1.2.4 Importaciones Industria Gráfica

Según el boletín técnico de comercio exterior de 4 de febrero de 2016 de DANE, las importaciones de Colombia para el 2015 presentaron una variación negativa de -15,6% con respecto al 2014; pasando de 64.028,9 millones de dólares CIF<sup>1</sup> a 54.057,6 millones CIF. En el sector manufacturero del cual hace parte la industria gráfica, se presentó una variación del -10,6% con 48.795,8 millones de dólares CIF en ventas al exterior en el 2015, frente a 41.934,2 millones de dólares CIF en el 2014. La

<sup>1</sup> (Cost, Insurance, Freight, es decir costo, seguro y flete) Es el precio total de la mercancía que incluye en su valor, los costos por seguros y fletes.

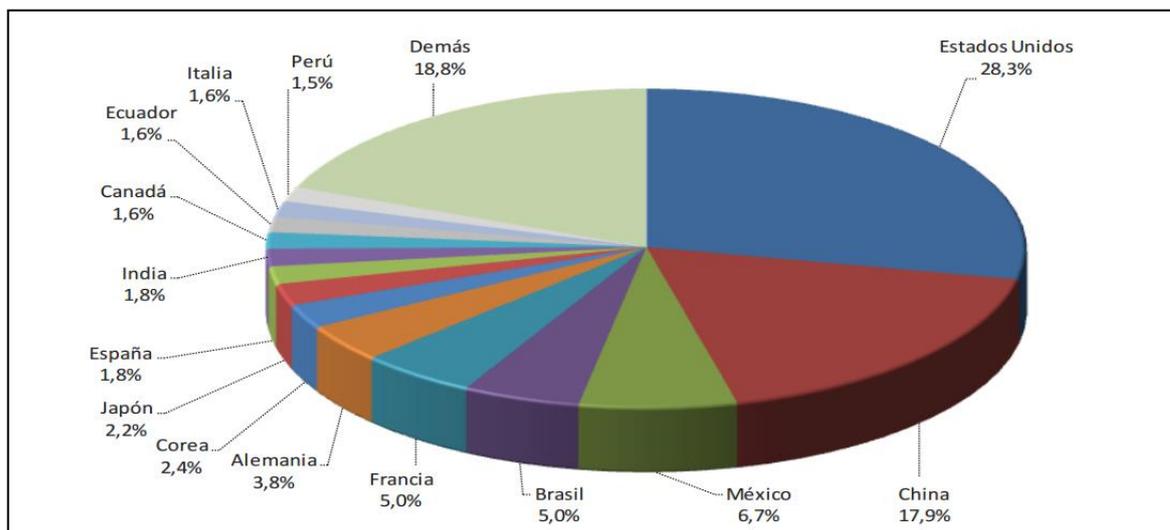
producción económica anteriormente mencionada, representó el 23,4% de participación del total de las exportaciones nacionales.

**Tabla 9. Variación de las importaciones enero - diciembre 2015/2014**

Enero - diciembre (2015 - 2014)	Millones de dólares CIF			
	Enero - diciembre			
	2014	2015	Variación (%)	Contribución a la variación
<b>Total</b>	<b>64.028,9</b>	<b>54.057,6</b>	<b>-15,6</b>	<b>-15,6</b>
Agropecuarios, alimentos y bebidas <sup>1</sup>	6.508,1	6.019,0	-7,5	-0,8
Combustibles y prod. de industrias extractiva	8.525,5	5.992,0	-29,7	-4,0
Manufacturas	48.735,8	41.934,2	-14,0	-10,6
Otros sectores	260,8	112,4	-56,9	-0,2

Fuente: DANE (2016) - Boletín Técnico/ Diciembre de 2015

En el 2015, “las importaciones de Colombia originarias de Estados Unidos participaron con 28,3% del total de las importaciones; le siguieron en su orden las compras externas a China, México, Brasil, Francia y Alemania.” (DANE, 2016)



**Figura 22. Participación porcentual del valor CIF de las importaciones, según país de origen.**

Fuente: DANE (2016) - Boletín Técnico/ Diciembre de 2015

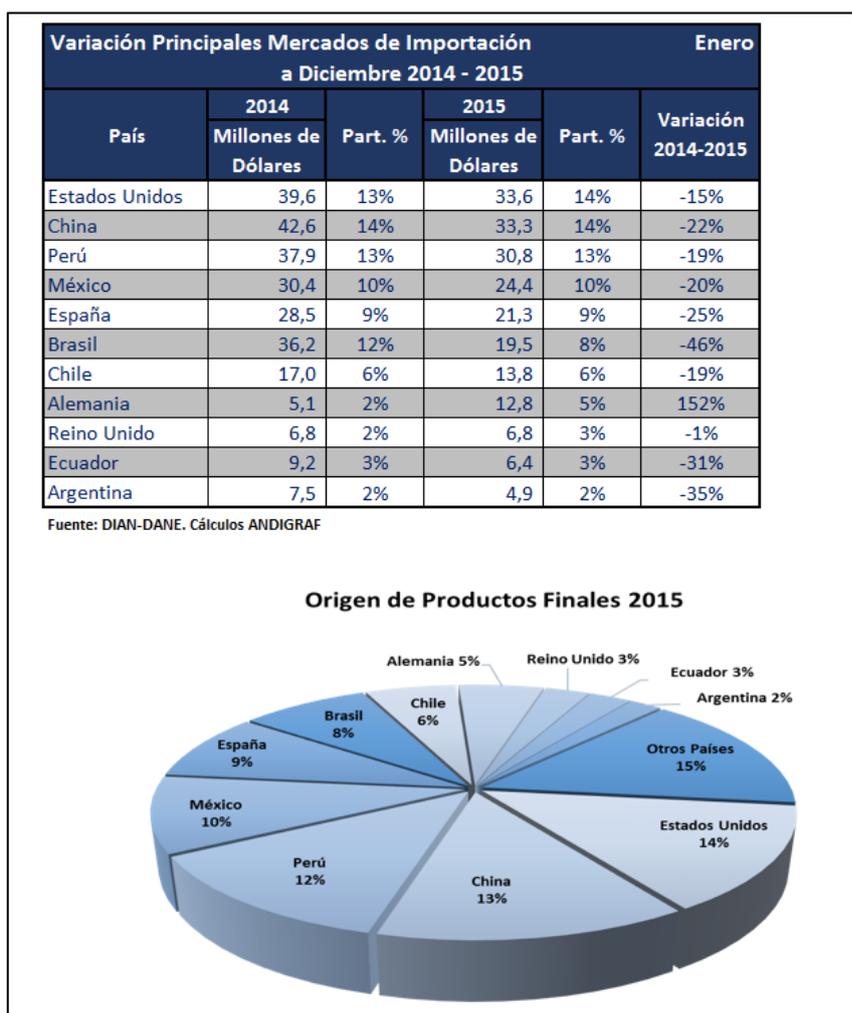
Las importaciones por el Departamento de Boyacá en el 2015 fueron de 124,123 millones de dólares CIF, lo cual reflejó una variación del -11,6% frente al 2014, en el que realizaron compras en el exterior por 140,403 millones de dólares CIF; tuvo una participación del 0,2% frente a las importaciones de todas las regiones del país.

**Tabla 10. Importaciones por departamento, enero - diciembre 2015/2014**

Departamento	Valor CIF US\$(miles)				
	2014	2015	Variación %	Contribución a la variación	Participación (%)
<b>Total</b>	<b>64.028.884</b>	<b>54.057.599</b>	<b>-15,6</b>	<b>-15,6</b>	<b>100,0</b>
Bogotá, D.C.	32.948.487	27.342.688	-17,0	-8,8	50,6
Antioquia	8.019.303	7.690.747	-4,1	-0,5	14,2
Cundinamarca	5.328.346	4.410.861	-17,2	-1,4	8,2
Valle del Cauca	5.530.175	4.330.880	-21,7	-1,9	8,0
Bolívar	4.286.166	3.479.868	-18,8	-1,3	6,4
Atlántico	3.268.027	3.097.224	-5,2	-0,3	5,7
La Guajira	932.789	682.209	-26,9	-0,4	1,3
Santander	917.192	637.912	-30,4	-0,4	1,2
Risaralda	541.398	497.990	-8,0	-0,1	0,9
Cauca	385.255	392.775	2,0	0,0	0,7
Caldas	374.138	368.589	-1,5	0,0	0,7
Magdalena	235.163	190.181	-19,1	-0,1	0,4
Cesar	208.434	169.384	-18,7	-0,1	0,3
Nariño	166.379	140.504	-15,6	0,0	0,3
Boyacá	140.403	124.123	-11,6	0,0	0,2
Norte de Santander	140.436	88.310	-37,1	-0,1	0,2
Casanare	116.795	82.446	-29,4	-0,1	0,2
Tolima	82.810	73.232	-11,6	0,0	0,1
Meta	144.148	71.281	-50,6	-0,1	0,1
Quindío	78.579	69.593	-11,4	0,0	0,1
Córdoba	53.402	57.836	8,3	0,0	0,1
Huila	70.953	24.039	-66,1	-0,1	0,0
Sucre	38.641	13.813	-64,3	0,0	0,0
Putumayo	6.429	8.210	27,7	0,0	0,0
San Andrés	3.311	7.750	134,1	0,0	0,0
Chocó	1.433	1.576	10,0	0,0	0,0
Arauca	5.757	1.241	-78,4	0,0	0,0
Vichada	788	1.064	35,0	0,0	0,0
Amazonas	1.850	715	-61,3	0,0	0,0
Caquetá	1.780	519	-70,8	0,0	0,0
Vaupés	0	40	**	0,0	0,0
Guainía	116	0	-100,0	0,0	0,0

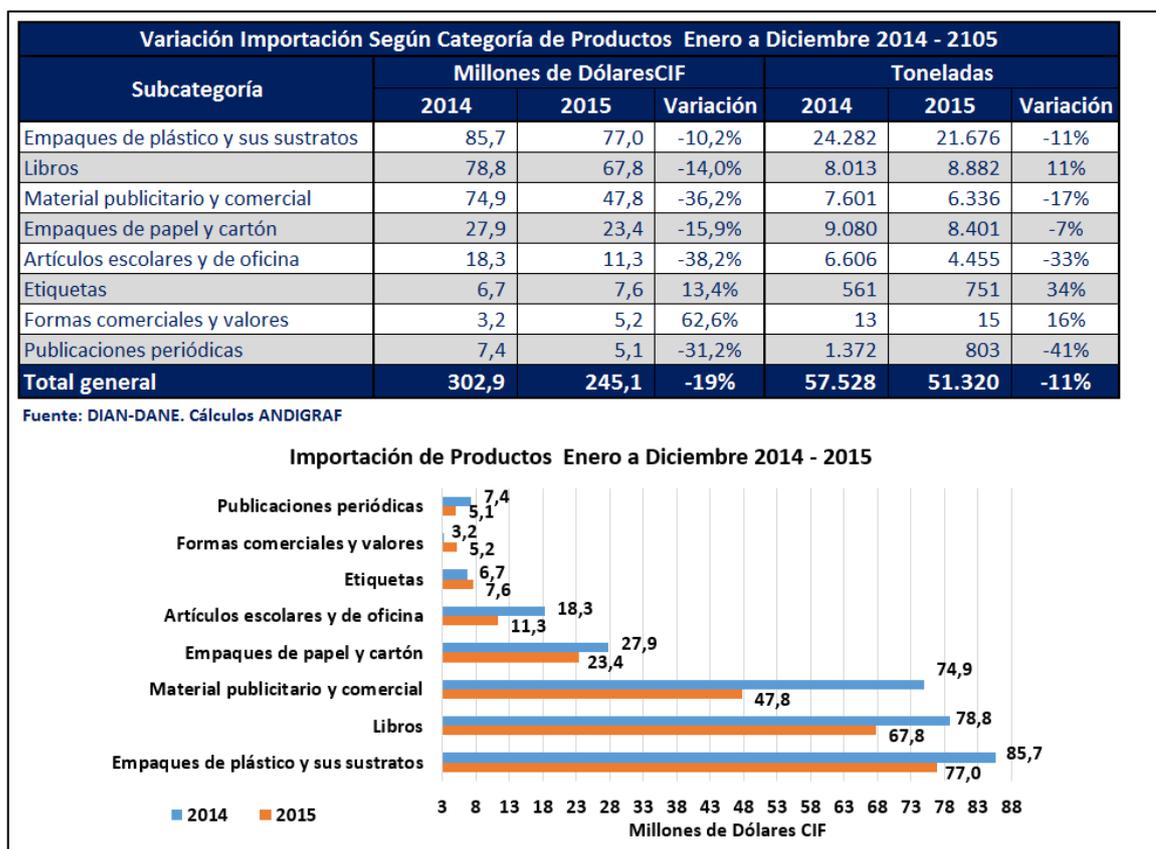
Fuente: DANE (2016) - Boletín Técnico/ Diciembre de 2015

En relación con estadísticas de la Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica - ANDIGRAF, los principales destinos de las importaciones de productos gráficos en Colombia en el 2014 y 2015 fueron: Estados Unidos, China, Perú, México, España, Brasil y Chile, tal como se observa en la Figura 23. Por consiguiente, se puede concluir que, en 2015, las exportaciones presentaron una variación negativa del -20% frente al 2014, o en otras palabras, las importaciones para el 2014 fueron de 261 millones de dólares FOB y en el 2015 pasaron a 207,6 millones. De esta manera, en 2014 y 2015 las importaciones de productos gráficos representaron aproximadamente el 0,50% del total de las importaciones del sector manufacturero a nivel nacional.



**Figura 23. Principales mercados de importaciones de productos gráficos en Colombia.**  
Fuente: ANDIGRAF (2015) - Estadísticas importaciones / Diciembre de 2015

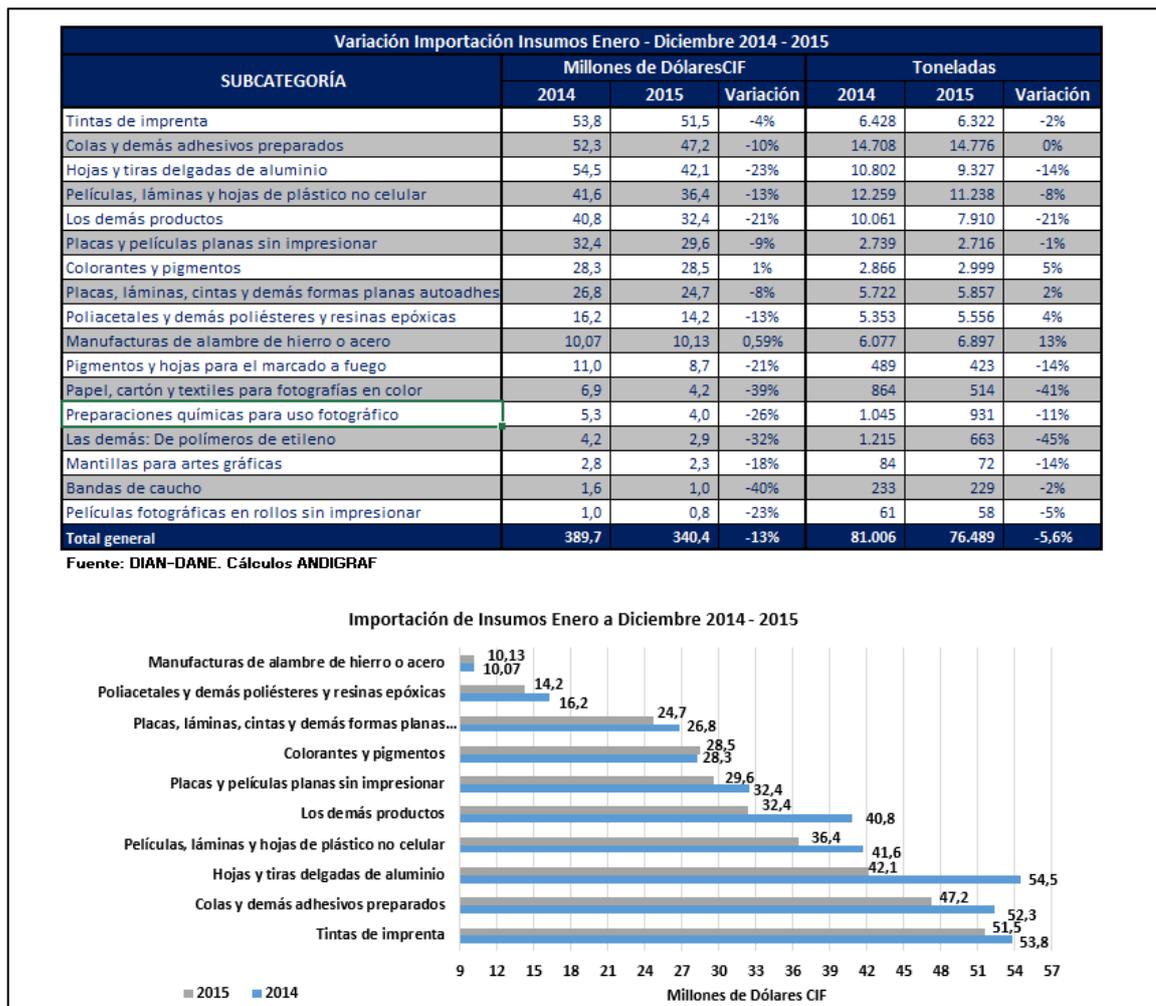
Del mismo modo, se realizó el análisis de las categorías de productos importados, en el cual se determinó que en 2014 y 2015 los productos gráficos que representaron más alto nivel de importaciones fueron los empaques de plástico y libros, como se refleja en la Figura 24.



**Figura 24. Importaciones según categorías de productos.**

Fuente: ANDIGRAF (2015) - Estadísticas importaciones / Diciembre de 2015

Por otra parte, se analizó el comportamiento de las importaciones de insumos para la producción de productos gráficos por la industria y se estimó que en el 2014 y 2015 los insumos más importados son: tintas de imprenta, colas y demás adhesivos preparados, hojas y tiras delgadas de aluminio, películas, láminas y hojas de plástico no celular, como se muestra en la Figura 25. No obstante, las importaciones del 2015 frente al 2014 disminuyeron en 13%.



**Figura 25. Importaciones de insumos 2014 – 2015.**

Fuente: ANDIGRAF (2015) - Estadísticas importaciones / Diciembre de 2015

### 2.1.2.5 Principales obstáculos de la Industria Gráfica

En Colombia, en el año 2016, la economía presentó una devaluación en el dólar, lo cual generó altas tasas de cambio y, por ende, aumento en los costos de adquisición de materias primas. Como consecuencia de este fenómeno económico, las empresas que hacen parte de la industria gráfica, enfrentaron una baja en la demanda de sus productos y servicios, siendo este el principal obstáculo en la industria, seguido de la alta competencia que existe en el mercado, contrabando y competencia desleal (ver Figura 26). Frente a esta última variable, se presenta una preocupación general en los empresarios debido a la informalidad que existe, como consecuencia de las empresas

que figuran como personas jurídicas y ejercen como intermediario sin que ellos cuenten con planta de producción, personal de trabajo. Así mismo, en muchos casos, evaden impuestos, lo cual genera que a los clientes se les ofrezca precios extremadamente bajos, generando así, una guerra de precios entre las empresas.



**Figura 26. Principales obstáculos de la industria gráfica.**

Fuente: ANDI (2016) - Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC) – Agosto 2016

### **2.1.3 Comportamiento de la Industria Gráfica en Boyacá**

#### ***2.1.3.1 Generalidades de Boyacá***

El departamento de Boyacá está situado en el centro oriente del país en la cordillera de los Andes, localizado entre los 04°39'10'' y los 07°03'17'' de latitud norte, y los 71°57'49'' a 74°41'35'' de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 23.189 Km<sup>2</sup>, lo que representa el 2.03% del territorio nacional. Esta región de

Colombia limita por el norte con los departamentos de Santander y Norte de Santander, por el este con los departamentos de Arauca y Casanare, por el sur con Meta y Cundinamarca, y por el oeste con Cundinamarca y Antioquia.

La economía de Boyacá se basa principalmente en la producción agrícola y ganadera, la explotación de minerales, la industria siderúrgica, el comercio y el turismo. La agricultura principalmente se basa en el cultivo de papa, maíz, cebolla, trigo, cebada, caña panelera, yuca, entre otros. Paralelamente, la principal zona económica del departamento es el corredor industrial, el cual, comprende el área más poblada del departamento que se encuentra conformado por las tres ciudades más importantes: Tunja, Sogamoso y Duitama. De la misma forma, reúne el enorme complejo turístico concentrado en Paipa y artesanal en Nobsa y Tibasosa.

Boyacá se encuentra dividido en 15 provincias en las que se agrupan 123 municipios, incluyendo su capital que es Tunja en donde se encuentra el centro administrativo y de gobierno de todo el departamento.

### ***2.1.3.2 Generalidades de Tunja***

Tunja es un municipio y capital del departamento de Boyacá, tiene una población aproximada de 191.878 habitantes y cuenta con una extensión total de 121,4920 Km<sup>2</sup>, la cual está dividida en 19,7661 Km<sup>2</sup> de extensión de área urbana y 101,7258 Km<sup>2</sup> de extensión de área rural. Está ubicada a altitud de 2782 m.s.n.m. y posee una temperatura media de 13° *Celcius*.

Este municipio se encuentra ubicado a 130 km de la capital de Colombia, Bogotá D.C. “Limita por el norte con los municipios de Motavita y Cóbbita, al oriente, con los municipios de Oicatá, Chivatá, Soracá y Boyacá, por el sur con Ventaquemada y por el occidente con los municipios de Samacá, Cucaita y Sora.” (Alcaldía de Tunja, 2013)

### ***2.1.3.3 Generalidades de Duitama***

Duitama es el segundo municipio más poblado en el departamento de Boyacá, tiene aproximadamente una población de 113.105 habitantes y posee una extensión total de 266,93 Km<sup>2</sup>, de los cuales 8,86 Km<sup>2</sup> corresponden a extensión urbana y 258,7 Km<sup>2</sup> a rural. Se encuentra ubicada a una altitud de 2.590 m.s.n.m., con una temperatura promedio de 16° *Celcius*.

Este municipio, se encuentra ubicado a 48,63 km de la ciudad de Tunja y a 178,46 km de Bogotá. “Limita al norte con el departamento de Santander, por el sur con Paipa y Tibasosa, Por el Oriente con Santa Rosa de Viterbo y Floresta, y por el Occidente con Paipa. Hay modernos barrios y amplias avenidas. Entre la arquitectura contemporánea se destaca el velódromo en el que se realizan competencias nacionales e Internacionales.” (Alcaldía de Duitama, 52016)

Duitama es uno de los centros industriales y artesanales de la región, concentra importantes proyectos de construcción y elaboración de ensamble de carrocería, adicionalmente, es reconocida por sus talleres artesanales y porque posee el mejor parque automotor del departamento.

#### ***2.1.3.4 Generalidades de Sogamoso***

Sogamoso está situada en el centro-oriente del departamento de Boyacá, tiene una población aproximada de 112.790 habitantes y se encuentra a una altitud de 2.600 m.s.n.m. Este municipio tiene una extensión total de 208,54 Km<sup>2</sup> dividido en 30,54 Km<sup>2</sup> correspondientes a extensión de área urbana y 178 Km<sup>2</sup> de área rural.

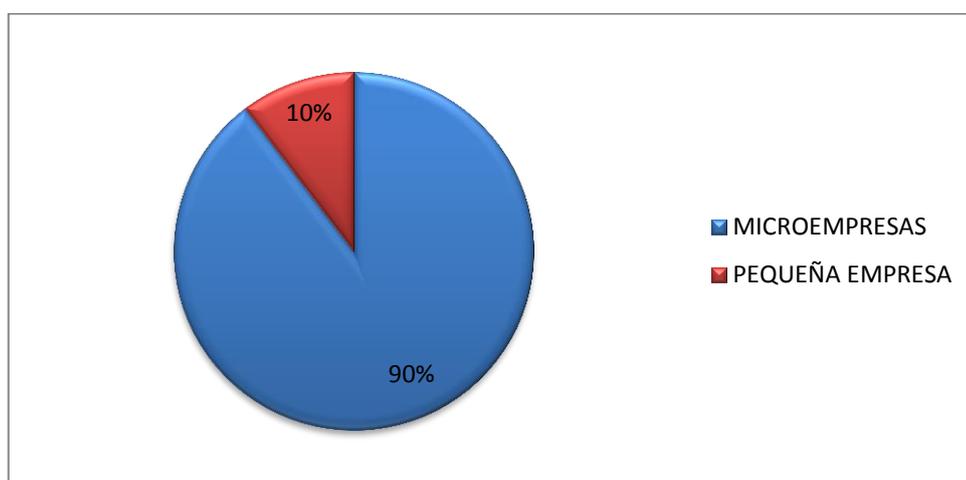
Se encuentra ubicado a 53,87 km de la ciudad de Tunja y a 178,95 km de Bogotá. “Limita al norte con los municipios de Nobsa y Tópaga; al oriente con los municipios de Tópaga, Monguí y Aquitania; al sur con los municipios de Aquitania, Cuitiva e Iza; y al occidente con los municipios de Tibasosa, Firavitoba e Iza.” (Alcaldía de Sogamoso, 2014)

La actividad productiva de Sogamoso se enfoca principalmente en las actividades industriales, mineras y comerciales.

#### ***2.1.3.5 Análisis de la Industria Gráfica en Boyacá***

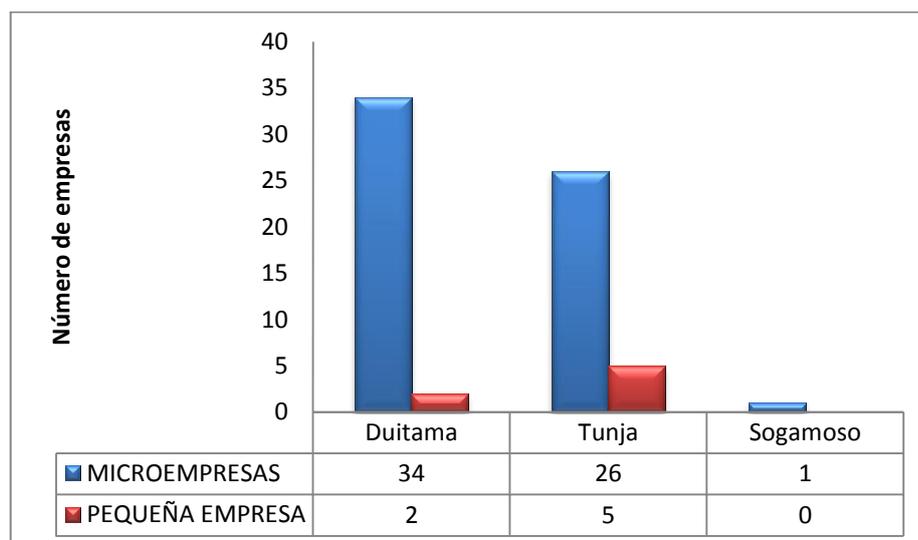
Boyacá no cuenta con investigaciones referentes al comportamiento de la industria gráfica en la región, debido a que no es un sector que realice grandes aportes a la economía de las grandes empresas oferentes, que se encuentran radicadas en Bogotá. De esta manera, se realizó una investigación en la Cámara de Comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso de las empresas de artes gráficas registradas, en donde se identificó que en las ciudades que conforman el corredor industrial en Boyacá, existen 68 empresas dedicadas a las artes gráficas, de las cuales hay 31 en Tunja, 36 en Duitama y 1 en Sogamoso.

El 90% de estas empresas corresponden a microempresas, es decir, poseen activos inferiores a 501 s.m.m.v. (Salarios mínimos mensuales vigentes, en Colombia para el 2016 en valor del S.M.M.V. es de \$689.454 Pesos Colombianos) y una planta de personal no superior a 10 trabajadores; el 10% restante, está compuesto por pequeñas empresas las cuales tienen activos entre 501 y 5001 s.m.m.v. y una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores. Cabe resaltar que, en Boyacá, no hay medianas ni grandes empresas del sector en investigación.



**Figura 27. Tamaño de las empresas de artes gráficas en Boyacá.**

Fuente: elaboración propia (2015) - Basado en datos aportados por las Cámaras de Comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso



**Figura 28. No. de Empresas de Artes Gráficas en Tunja, Duitama y Sogamoso.**

Fuente: elaboración propia (2015) - Basado en datos aportados por las Cámaras de Comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso

Con la información anterior se concluye que, el 90% de las empresas son microempresas, donde Duitama tiene una mayor participación seguida de Tunja. Por otro lado, Tunja tiene 5 pequeñas empresas y Duitama 2 según la Ley 905 de 2004 (Congreso de Colombia, 2004). Por su parte, Búhos Editores, de acuerdo con la planta de personal, está clasificada como pequeña empresa ya que cuenta con 19 empleos directos y posee un monto de activos que la cataloga como microempresa.

### *2.1.3.6 Estimación en pesos colombianos del valor de mercado de los servicios de artes gráficas en los municipios de Tunja, Duitama y Sogamoso*

Para cuantificar el valor de mercado, se efectúa el siguiente procedimiento metodológico. Primero se analizan los datos del indicador de importancia municipal del DANE<sup>2</sup> (DANE, Indicador de Importancia Económica Municipal, 2017) esto con el fin de obtener el valor agregado total en cada municipio. Seguido, haciendo uso de la información contenida en la matriz de “Balances Oferta - Utilización de productos (BOU) a seis dígitos” (DANE, 2017)<sup>3</sup> en los productos relacionados con las artes gráficas, se aproxima la participación relativa de los servicios de artes gráficas en el PIB nacional de los municipios de Tunja, Duitama y Sogamoso. Los resultados se muestran en la Tabla 11.

**Tabla 11. Mercado de servicios de artes gráficas en los municipios de Tunja, Duitama y Sogamoso.**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>TUNJA</b>	\$ 6,597	\$ 7,371	\$ 7,558	\$ 7,953	\$ 8,695	\$ 9,303
<b>DUITAMA</b>	\$ 4,228	\$ 4,671	\$ 5,560	\$ 5,743	\$ 6,247	\$ 6,808
<b>SOGAMOSO</b>	\$ 5,952	\$ 6,449	\$ 6,797	\$ 7,298	\$ 7,620	\$ 8,077
<b>TOTAL</b>	\$ 16,777	\$ 18,492	\$ 19,916	\$ 20,994	\$ 22,562	\$ 24,189

Fuente: elaboración propia (2015)

<sup>2</sup> El indicador de importancia municipal se crea de acuerdo a la Ley 1551 del 2012, el cual determina la distribución del valor agregado por municipio.

<sup>3</sup> La matriz recoge por producto la oferta y demanda de la economía.

Como se observa en la tabla anterior, el mercado de artes gráficas en Boyacá para el 2016 reflejó un valor aproximado de 24 mil millones de pesos colombianos, respecto a \$730.066 millones que se obtuvieron de todos los productos y servicios en el mercado nacional. Por consiguiente, con la cuantificación del valor de mercado de los servicios de artes gráficas en Boyacá, se procede a determinar las cuotas de participación estimadas del mercado de Tunja, por ser esta la ubicación donde actualmente participa la empresa de estudio. Para este fin, se tienen en cuenta los ingresos operacionales de Búhos Editores Ltda. y el ponderado de las empresas con mayores ingresos de litografía y tipografía en Tunja. También, se desagregó en otra clasificación denominada “otros”, las empresas de artes gráficas con ingresos más bajos, y adicionalmente, se tuvo en cuenta el porcentaje que arrojó la encuesta aplicada a las empresas registradas en las Cámaras de Comercio en relación a la industria gráfica en Boyacá y a quienes adquieren este tipo de productos y servicios en Bogotá.

**Tabla 12. Cuotas de participación en el Mercado de servicios de artes gráficas en Tunja.**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Búhos</b>	25.5%	14.6%	17.8%	21.8%	22.4%
<b>Litografía y Tipografía</b>	19.7%	11.3%	13.8%	16.9%	17.3%
<b>Otros</b>	46.7%	66.0%	60.3%	53.3%	52.3%
<b>Bogotá</b>	8.1%	8.1%	8.1%	8.1%	8.1%

Fuente: elaboración propia (2015)

Por consiguiente, la tabla anterior muestra que Búhos Editores Ltda. tiene una importante cuota de mercado en la ciudad de Tunja y refleja que el mercado de la industria gráfica, en paralelo con el año 2012, ha disminuido su dinamismo.

## **2.2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

La realización de diagnóstico empresarial, con la valoración de aspectos internos y externos, permite conocer la interacción de Búhos Editores Ltda. y su entorno. Así como también la percepción de los clientes actuales y potenciales frente a los productos y servicios de artes gráficas.

### **2.2.1 Diagnóstico Interno**

Como primera medida, se tienen en cuenta los procesos del mapa de proceso para conocer la fuente de la ventaja competitiva de la empresa y destacar puntos débiles de la misma. En la tabla 13, se puede inferir que, una de las ventajas competitivas de Búhos Editores Ltda. se encuentra en el proceso de administración, debido a que, las actividades de planificación y control se concentra en manos de los fundadores, los cuales, al conocer empíricamente y por medio de capacitación, el funcionamiento de la empresa, desarrollan sus funciones eficazmente, permitiendo así brindar un servicio directo, garantizado y confiable a sus clientes. Sin embargo, el proceso de administración también puede ser un punto débil visto desde otra perspectiva. Esto debido a que los fundadores son los únicos que tienen el conocimiento de llevar a cabo tareas, como la elaboración de cotizaciones y comunicación con los clientes, reduciendo así, el tiempo que estos podrían invertir en gestión comercial y la búsqueda de nuevos clientes.

Otra ventaja competitiva que se observa dentro del proceso de recursos humanos es el paso a paso del proceso de selección de personal. Esto, hace que la empresa cuente con personal capacitado y entrenado para el buen funcionamiento de la actividad. Adicionalmente, analizando el proceso de diseño, se observa que son los

encargados de la creación de productos de publicidad, que promocionan a la empresa, y aquellos que solicitan los clientes, pero no se destaca un proceso enfocado para la investigación y desarrollo, con el fin innovar en este proceso.

Dentro del proceso productivo se destaca el control de calidad. Esto permite la participación de cada trabajador involucrado en el procedimiento, para así brindar un valor agregado a los clientes y respaldo en el cumplimiento total de las especificaciones de los productos.

Finalmente, un punto potencial a mejorar es el servicio post venta. La empresa actualmente realiza su proceso de producción bajo pedido y atiende PQRS que llegan directamente. Pero no se enfoca en asegurar la satisfacción del cliente, tampoco se realizan las ventas con el fin de fidelizar a este y, por ende, no se da paso a la posibilidad de conseguir nuevos y crear un mejoramiento continuo.

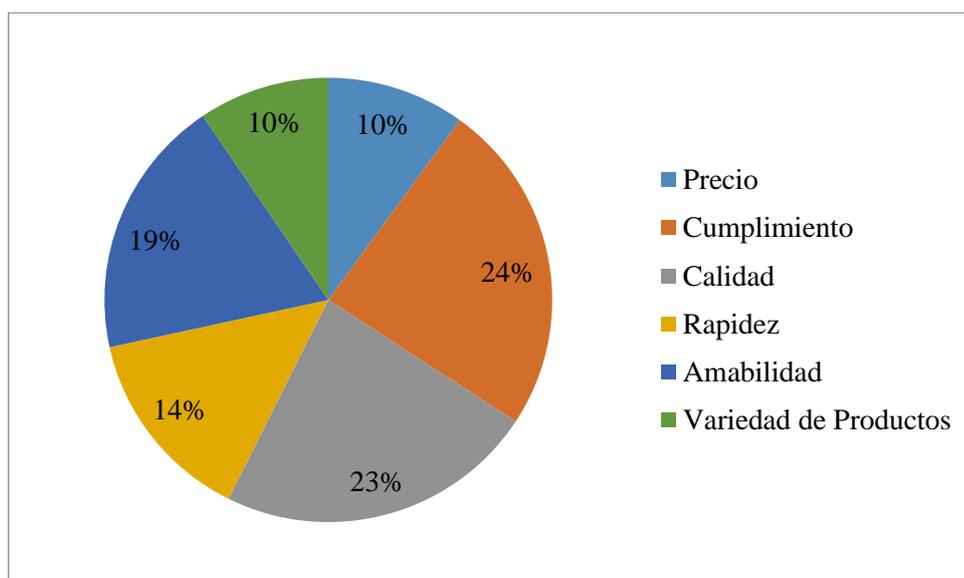
**Tabla 13. Aplicación Cadena de Valor Procesos Búhos Editores Ltda.**

<b>ACTIVIDADES DE SOPORTE</b>	<b>Administración:</b> Administración general, planificación, control y gestión, elaboración de cotizaciones, servicio al cliente, creación de lazos comerciales (clientes), relación directa con proveedores.		<b>M A R G E N</b>
	<b>Recursos Humanos:</b> Selección, inducción y entrenamiento, retribución, gestión de la seguridad y salud en el trabajo		
	<b>Contabilidad:</b> Administración financiera, liquidaciones, pagos proveedores, análisis financieros		
	<b>Compras:</b> Relación con proveedores, compra de materia prima, maquinaria, publicidad.		
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>Gestión Comercial:</b> Servicio y atención al cliente, procesamiento de pedidos, facturación, cobros, PQRS.	<b>Diseño:</b> Desarrollo de piezas gráficas publicitarias, desarrollo de productos, atención al cliente	<b>Producción:</b> Gestión y almacenamiento de materias primas, control de calidad, empaque, transporte

Fuente: elaboración propia (2015)

Paralelamente, se observa que, en la tercera pregunta de la encuesta de satisfacción, la cual hace referencia a: *De los siguientes aspectos, ¿Cuáles considera usted que son los más valiosos del servicio ofrecido por Búhos Editores Ltda.? ¿Por qué?* Los clientes de Búhos Editores consideran que los aspectos que valiosos del servicio ofrecido son, en orden de importancia, el cumplimiento (24%), calidad (23%), amabilidad (19%), rapidez (14%), precio (10%) y variedad de productos (10%).

Estos aspectos son un conjunto de características que identifican a la empresa y la vuelven competitiva frente a otras firmas. Así, su valor diferencial no es primordialmente el precio; el cliente afirma que la calidad es la característica más relevante para ser un competidor sólido y el diferencial fundamental frente a las demás empresas. Búhos Editores Ltda. siempre procura tener diversas soluciones a cada necesidad. Adicionalmente, el cumplimiento es un aspecto valioso, dado que el trabajo realizado se hace a cabalidad y en el tiempo preciso. De esta forma, los pedidos son entregados siempre en la fecha indicada, sin retrasos y según las necesidades del cliente. Asimismo, manifiestan que el recurso humano es el mejor activo. En la figura 30 se muestran los resultados:



**Figura 29. Aspectos valiosos del servicio ofrecido por Búhos Editores Ltda.**

Fuente: elaboración propia (2016)

El estudio de factores internos y externos es indispensable para observar las posibilidades futuras que tiene por explorar la empresa, por esto, la aplicación de la siguiente matriz muestra atributos competitivos que se deben continuar mejorando y puntos de partida para potencializar oportunidades.

Se inicia con la descripción de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, como lo expresa Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2003). Posteriormente, se realizan dos calificaciones: la primera está ligada al *Nivel de Desarrollo* del factor mencionado y debe responder a las preguntas ¿qué tan latente es el factor?, ¿qué tan desarrollado está el factor? y ¿si se desarrolla, que potencial tendrá? La segunda calificación es conexas al *Nivel de Impacto* hacia el negocio, debe responder a las preguntas ¿el factor incide en el negocio? y ¿qué impacto tiene el factor en el negocio?

La calificación se dará entre 0 y 10, siendo 0 el más bajo y el 10 el más alto. Al obtener el producto de las dos calificaciones anteriores en cada uno de los factores, se puede hacer un análisis de los puntos que se deben intervenir y los que son posible potencializar.

**Tabla 14. Aplicación del DOFA a Búhos Editores Ltda.**

FACTOR	NIVEL	IMPACTO	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b> (INTERNO)			
F1. Socios y gerentes con alto grado de compromiso	8	10	80
<b>F2. Reconocimiento en el mercado</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>90</b>
<b>F3. Ubicación geográfica, está localizada en la capital del departamento</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
F4. Generación de empleos directos e indirectos	8	9	72
F5. Capacidad Instalada: Maquinaria profesional y de avanzada tecnología	9	9	81
<b>F6. Instalaciones y maquinaria propia</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>90</b>
F7. Instalaciones amplias	10	8	80
F8. Entrega oportuna de los productos a los clientes, según sus exigencias y necesidades	8	10	80
F9. Capacitación al personal (integral y profesionalmente)	6	10	60
F10. Corrector ortográfico	8	10	80
F11. Respuesta rápida y búsqueda de soluciones	7	10	70
F12. Personal con amplia experiencia en el sector	8	8	64
F13. Calidad en productos y procesos	8	10	80
F14. Proveedores de calidad y puntuales	8	10	80
<b>F15. Cultura y salud financiera</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>90</b>
F16. Mantenimientos preventivos a maquinaria y equipos	8	9	72
F17. Incursión a la línea de material POP y sistemas de exhibición	6	8	48
<b>F18. Alta fidelización de los clientes actuales</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>90</b>
<b>DEBILIDADES</b> (INTERNO)			
<b>D1. No se establecen estrategias empresariales formales ni un plan estratégico de ventas</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>80</b>
D2. El talento humano tiene experiencia laboral pero no profesional	6	10	60
D3. Varias personas delegando responsabilidades, existe controversia de instrucciones a nivel productivo	6	10	60
<b>D4. El proceso de venta no está estandarizado (No hay planificación de visitas ni protocolos)</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
D5. Falta de capacitaciones a los diseñadores	6	10	60
<b>D6. Poca inversión y bajo desarrollo de medios virtuales de comunicación</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>80</b>
D7. La fuerza de ventas es baja (No hay evaluación de desempeño ni continua capacitación)	7	10	70
D8. Falta de revisión anual para evaluar todos los aspectos de	5	10	50

la empresa			
D9. Para algunas materias primas (papel) solo hay 1 o 2 proveedores	6	8	48
D10. No hay servicio Post-venta	7	8	56
<b>D11. No hay base de datos sistematizada y actualizada</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>80</b>
D12. La elaboración de cotización la ejerce una sola persona la cual es una de las personas encargadas de visitar clientes actuales.	7	9	53
D13. Falta de sistematización de procesos internos	6	10	60
<b>D14. El proceso de cotización es desarrollado por la Gerente General limitando su tiempo a la búsqueda de clientes.</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>90</b>
<b>OPORTUNIDADES</b> <i>(EXTERNO)</i>			
O1. Realización de juntas directivas formales con informes de gestión	6	8	48
O2. Ventas en línea: <i>E-commerce</i>	7	8	56
O3. Incursión en nuevos canales de venta	6	9	54
O4. Importar materias primas y/o productos nuevos directamente	5	7	35
<b>O5. Publicaciones digitales (videos, animación, libros, tarjetas etc.)</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>72</b>
<b>O6. Creación y exportación de productos nuevos y/o actuales</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>70</b>
<b>O7. Materiales ecológicos</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>70</b>
<b>O8. Involucrar a empleados en procesos de innovación y creación de productos</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>81</b>
O9. Desarrollo de marketing experiencial	7	7	49
O10. Capacitación al personal	7	9	63
O11. Desarrollo de empaques y cajas	8	8	64
O12. Creación de alianzas estratégicas para publicidad y/o procesos productivos	5	6	30
O13. Impresión sobre nuevos sustratos	5	7	35
O14. Personalización de productos	6	6	36
<b>O15. Definición de contenido para medios virtuales de comunicación</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>72</b>
<b>AMENAZAS</b> <i>(EXTERNO)</i>			
<b>A1. Equipos, maquinaria y materias primas de alto coste</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
<b>A2. Reglamentación ambiental (no uso de papel y plástico)</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>80</b>
A3. Competencia desleal	7	8	56
A4. Competencia informal	7	9	63
<b>A5. Devaluación del peso y alza del dólar</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>80</b>
A6. Tasa de desempleo nacional	7	7	49
<b>A7. Entrada de nuevos competidores</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>80</b>
<b>A8. Incremento del IVA y otros impuestos</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>90</b>
A9. Desarrollo político	7	6	42
<b>A10. Fácil acceso de los clientes a internet, impresoras y APPs de diseño rápido</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>80</b>

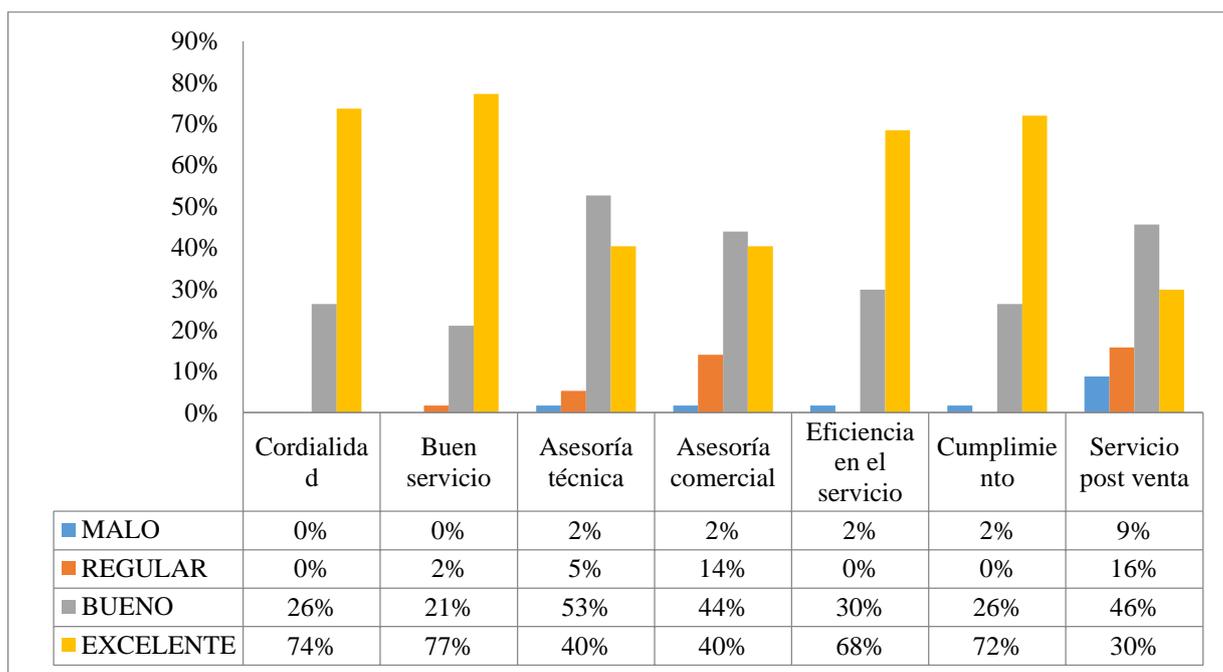
A11. Cercanía a la capital	7	9	63
A12. Poca mano de obra calificada	5	7	35

Fuente: elaboración propia (2017)

Dentro de los aspectos internos, en las *Fortalezas*, se encontraron 5 factores relevantes: reconocimiento en el mercado (F2), ubicación geográfica localizada en la capital del departamento (F3), instalaciones y maquinaria propia (F6), cultura y salud financiera (F15) y alta fidelización de los clientes actuales (F18). Por otro lado, en las *Debilidades* cinco factores mostraron alto impacto: no se establecen estrategias empresariales formales ni un plan estratégico de ventas (D1), el proceso de venta no está estandarizado (No hay planificación de visitas ni protocolos) (D4), poca inversión y bajo desarrollo de medios virtuales de comunicación (D6), no hay base de datos sistematizada y actualizada (D11) y el proceso de cotización es desarrollado por la Gerente General, limitando su tiempo a la búsqueda de clientes (D14).

Los aspectos externos como lo son las *Oportunidades*, muestran cinco factores relevantes para potencializar: publicaciones digitales (videos, animación, libros, tarjetas etc.) (O5), creación y exportación de productos nuevos y/o actuales (O6), materiales ecológicos (O7), involucrar a empleados en procesos de innovación y creación de productos (O8) y definición de contenido para medios virtuales de comunicación (O15). Así mismo, dentro de las *Amenazas*, se observan seis factores que se deben analizar: equipos, maquinaria y materias primas de alto coste (A1), reglamentación ambiental (no uso de papel y plástico) (A2), devaluación del peso y alza del dólar (A5), entrada de nuevos competidores (A7), incremento del IVA y otros impuestos (A8) y fácil acceso de los clientes a internet, impresoras y APPs de diseño rápido (A10).

En la pregunta 8 de la encuesta de satisfacción: *Por favor valore los siguientes aspectos respecto del servicio ofrecido por Búhos Editores Ltda.*, el 57% de los clientes encuestados calificaron todos los aspectos del servicio ofrecido por la empresa como excelentes, seguido del 35% que opinan que el servicio es bueno, mientras que tan solo el 5% lo califican como regular y el 2% como malo. Los aspectos relevantes calificados con excelente son: el buen servicio con 77%, seguido de la cordialidad con 74% y cumplimiento con 72%. Por el contrario, en los aspectos a tener en cuenta para mejorar se encuentran: el servicio de post venta, la asesoría técnica, comercial y la eficiencia en el servicio los cuales obtuvieron las valoraciones más bajas. En la figura 30 se muestra el porcentaje de calificación para cada instancia evaluada.



**Figura 30. Valoración de aspectos respecto al servicio ofrecido por Búhos Editores Ltda.**  
Fuente: elaboración propia (2016)

Continuando con el diagnóstico empresarial, se realiza la aplicación de la matriz para el análisis de proveedores, la cual se elabora con información brindada por los gerentes y trabajadores inmersos en los procesos de compra. En las siguientes, se

analizan diferentes variables cualitativas que permiten hacer una evaluación general de los proveedores.

**Tabla 15. Matriz de Proveedores - Papel**

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROVEEDORES (PAPEL)</b>			
<b>Proveedores / Variables de Análisis</b>	<b>Dispapeles</b>	<b>Jurado Torres</b>	<b>Quintero y Quintero Importadores</b>
<b>Nombre o Razón Social</b>	Dispapeles S.A.	Jurado Torres S.A.S.	Quintero y Quintero Importadores Ltda.
<b>Actividad del Proveedor</b>	Suministro de materias primas de papeles (convencionales, finos y cartulinas) y sobres pre-elaborados	Suministro de materias primas de papeles (bond, propalcotes, cartulinas, periódico, cartón)	Bond, Propalcote, Pergaminos Suministro de papeles finos
<b>Principales Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercancía de calidad</li> <li>- Diversidad de materias primas</li> <li>- Brindan descuentos</li> <li>- Fácil contacto</li> <li>- Apoyan en las actividades internas</li> <li>- Distribución directa en Tunja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio exequible</li> <li>- Disponibilidad de materia prima</li> <li>- Papeles nacionales e importados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel importado</li> <li>- Manejan papeles que no tienen los demás proveedores</li> <li>- Precio varía respecto al valor del dólar</li> </ul>
<b>Principales Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En ocasiones, los pedidos no los despachan completos</li> <li>- En la oficina de Tunja, en ocasiones, no hay existencias de insumos</li> <li>- Variabilidad de precios constantemente</li> <li>- Mal servicio al cliente en la sucursal Tunja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución solo en Bogotá</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio varía de acuerdo al dólar</li> <li>- Distribución en Bogotá</li> </ul>
<b>Reputación</b> (Bajo, Medio, Alto)	Alta	Media	Media
<b>Volumen de Suministro</b> (Bajo, Medio, Alto)	Alto	Bajo	Bajo
<b>Plazo de Entrega</b>	Un día	Inmediato en Bogotá	Inmediato en Bogotá
<b>Sistemas de Pago</b>	Transferencia 60 días	Transferencia Contado	Transferencia 60 días
<b>Cobertura Geográfica</b>	Nacional (Tunja, Bogotá, Medellín, Villavicencio, Bucaramanga, Cúcuta, entre otros) Internacional (Ecuador, Guatemala y El Salvador)	Bogotá	Bogotá
<b>Nivel de Precios</b> (Bajo, Medio, Alto)	Medio	Medio	Medio

Fuente: elaboración propia (2017)

De la matriz anterior se puede inferir que, para Búhos Editores Ltda., el principal proveedor de papel es Dispapeles. Una de las ventajas que trae para la empresa esta relación, es el acceso a descuentos de precios en la mercancía, asimismo, la facilidad de distribución y el servicio puerta a puerta. Por otro lado, existe una desventaja al no despachar completos los pedidos, esto hace que los procesos productivos puedan retrasarse, teniendo de esta manera implicaciones con los clientes externos de la compañía.

**Tabla 16. Matriz de Proveedores - Tintas y Planchas**

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROVEEDORES (TINTAS Y PLANCHAS)</b>			
<b>Proveedores / Variables de Análisis</b>	<b>José Luis Ramírez</b>	<b>Disgracol</b>	<b>JAMSA</b>
<b>Nombre o Razón Social</b>	José Luis Ramírez S.A.S.	Disgracol S.A.S.	s/d
<b>Actividad del Proveedor</b>	Suministro de tintas e insumos para el proceso de impresión offset	Suministro de planchas metálicas e insumos para pre-prensa	Suministro de tóner, piezas y asistencia técnica de impresoras digitales
<b>Principales Fortalezas</b>	- Tinta de excelente calidad - Variabilidad en tonalidades de tintas - Distribución directa en Tunja	- Planchas de excelente calidad - Puntualidad en los pedidos - Respaldo de grandes empresas - Acompañamiento técnico	- Productos originales
<b>Principales Debilidades</b>	s/d	- Variación de precio por el dólar	- No hay servicio postventa - Variación de precio por el dólar
<b>Reputación (Bajo, Medio, Alto)</b>	Media	Media	Media
<b>Volumen de Suministro (Bajo, Medio, Alto)</b>	Alto	Alto	Bajo
<b>Plazo de Entrega</b>	Dos días	Dos días	Dos días
<b>Sistemas de Pago</b>	Transferencia 60 días	Transferencia 60 días	Anticipo Transferencia
<b>Cobertura Geográfica</b>	Bogotá, Tunja, Villavicencio e Ibagué	Bogotá	Bogotá, Medellín y Cali
<b>Nivel de Precios (Bajo, Medio, Alto)</b>	Medio	Medio	Alto

Fuente: elaboración propia (2017)

Analizando los proveedores de tintas y planchas, se observa que solo tienen un proveedor para cada suministro. Los tres proveedores tienen grandes ventajas que ayudan a Búhos Editores Ltda. a cumplir a cabalidad con sus expectativas en términos de calidad y puntualidad. Sin embargo, se puede percibir que la variación en el valor del dólar puede afectar el precio de las materias primas, haciendo inestable el costo de producción para la empresa.

**Tabla 17. Matriz de Proveedores - Varios**

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROVEEDORES (VARIOS)</b>			
<b>Proveedores / Variables de Análisis</b>	<b>Comarbel</b>	<b>Invesa</b>	<b>Anillo y Encuadernación</b>
<b>Nombre o Razón Social</b>	Comarbel S.A.S.	Invesa S.A.	Anillo Doble-O Ltda.
<b>Actividad del Proveedor</b>	Suministro de plástico y pegantes para encolar	Suministro de adhesivos/pegante de plastificar y de encuadernación	Elaboración de pastas dura y anillados
<b>Principales Fortalezas</b>	- Productos de calidad - Servicio al cliente (acompañamiento)	- Productos de calidad	- Agilidad y rápida entrega de productos/servicios - Precios cómodos - Calidad en productos - Innovadores
<b>Principales Debilidades</b>	- Poco inventario de productos	- Demora en despacho - Precio varía respecto al precio del dólar	- El servicio se presta en Bogotá
<b>Reputación</b> (Bajo, Medio, Alto)	Medio	Medio	Alta
<b>Volumen de Suministro</b> (Bajo, Medio, Alto)	Bajo	Bajo	Medio
<b>Plazo de Entrega</b>	2 días	7 días	1 día
<b>Sistemas de Pago</b>	Anticipo Transferencia	Anticipo Transferencia	Transferencia 30 días
<b>Cobertura Geográfica</b>	Bogotá	Envigado, Medellín, Bogotá, Valledupar, Bucaramanga, Girardot, entre otros.	Bogotá
<b>Nivel de Precios</b> (Bajo, Medio, Alto)	Medio	Alto	Medio

Fuente: elaboración propia (2017)

La comparación anterior refleja que los tres proveedores brindan servicio y ofrecen productos de calidad, sin embargo, dos de ellos presentan inconvenientes en

inventario y despacho de mercancía. De la misma manera, comparado con el análisis anterior, se observa que el factor del precio del dólar afecta directamente el precio de las materias primas.

A nivel general, Búhos Editores Ltda. cuenta con proveedores que responden satisfactoriamente a las necesidades de la empresa, siendo la calidad uno de los componentes que se busca en los proveedores. Cabe mencionar, que la falta de puntualidad y la variación del precio del dólar son factores que influyen directamente en los costos y en los procesos productivos.

### **2.2.2 Diagnostico Externo**

Siguiendo el primer paso del Proceso de Marketing de Kotler (Kotler & Armstrong, 2008) *Entender el mercado y sus necesidades*, se analiza el nivel de competencia dentro de una industria, se estudian los factores que afectan la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes y retrasan la obtención de rentabilidad en el negocio.

La aplicación del esquema de las 5 fuerzas de Porter para Búhos Editores Ltda. la muestra la figura 31. Se observa que, de las cinco fuerzas, tres tienen gran incidencia en el mercado: *El Poder de Negociación con los Proveedores*. Como se analizó anteriormente, algunos proveedores de Búhos Editores Ltda. tienen el poder decisivo del precio de las materias primas ya sea porque las empresas no tienen competidores directos o porque el precio del dólar los rige, eliminando así la posibilidad de negociación.

La segunda fuerza incidente es la *Rivalidad entre Competidores*. La alta demanda de las empresas prestadoras de servicios de impresión y publicidad, además de lo reducido que es el mercado local, hacen que el gremio sea muy competido y, por ende, conlleven acciones de rivalidad. Y como consecuencia de lo anterior, el *Poder de Negociación con los Clientes*, es bajo porque tienen diversas posibilidades para satisfacer sus necesidades.

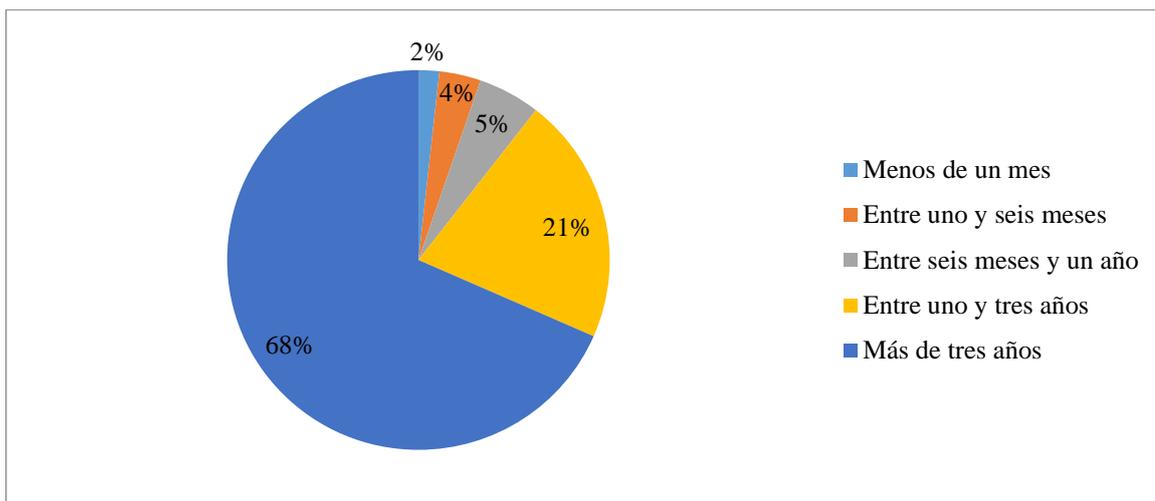


**Figura 31. Aplicación Cinco Fuerzas de Porter - Búhos Editores Ltda.**  
Fuente: elaboración propia (2016)

En la primera encuesta aplicada (Anexo 1) se evidenciaron las siguientes respuestas que ayudan a determinar la percepción de los clientes sobre la empresa. La primera pregunta corresponde a *¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos y/o*

*servicios de la empresa Búhos Editores Ltda.? ¿Por qué?* Muestra que 68% de los clientes encuestados han utilizado los productos y/o servicios por más de tres años; las razones expresadas fueron por la excelencia en *calidad, diseño, atención y cumplimiento*, por ser una compañía reconocida en la ciudad y ser los mejores del mercado. Hay quienes opinan que utilizan los servicios y/o productos por una tradición familiar, por obtener un buen servicio y por el cumplimiento con lo solicitado. Además, manifiestan que la empresa es seria, cuidadosa y profesional, que muestra responsabilidad y ofrece confidencialidad, garantía, respaldo y puntualidad. Adicionalmente, brinda productos que requieren los clientes y promete eficacia, precio justo y compromiso; estas son características también citadas en esta compañía Tunjana. Para algunas empresas es una política tener proveedores locales apoyando la industria local.

El 21% de los clientes encuestados llevan empleando los productos y/o servicios entre uno y tres años, lo han hecho por la calidad de la impresión y especialmente por entregar el producto en las fechas estipuladas; esto garantiza que se cumplan con las expectativas de los clientes y que los fidelice ya que la compañía ha prestado un buen servicio. Por otro lado, el 4% de los encuestados lleva utilizando los productos y/o servicios entre uno y seis meses por la calidad, responsabilidad y confianza. Otros opinan que necesitaron los servicios de publicidad y escogieron esta gran empresa. En la figura 32 se presentan los resultados.



**Figura 32. Tiempo de utilización los productos y/o servicios de la empresa Búhos Editores Ltda.**  
Fuente: elaboración propia (2016)

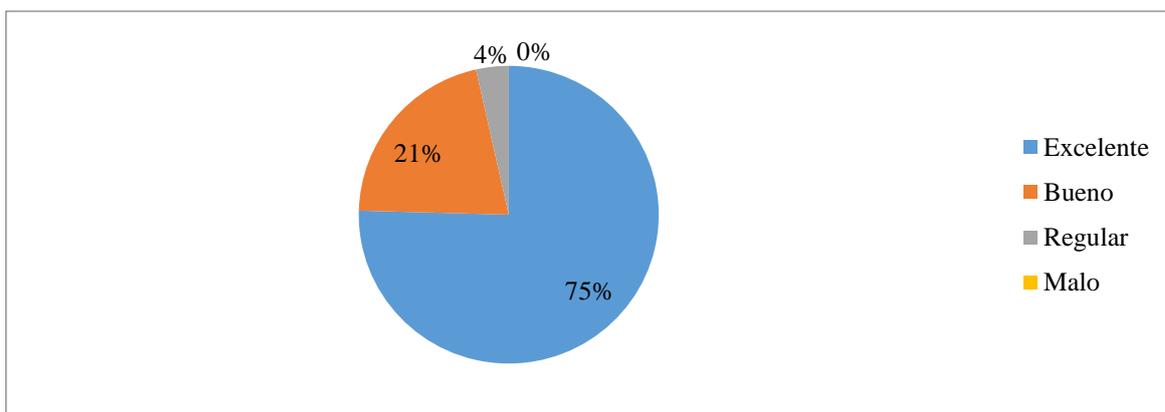
Continuando con el análisis de las preguntas de la encuesta, a la segunda pregunta, *¿Cómo califica la satisfacción del servicio prestado por Búhos Editores Ltda.? ¿Por qué?*, el 75% de los clientes encuestados opinaron que la satisfacción del servicio prestado por Búhos Editores es excelente porque en los productos y en la impresión emplean materiales de buena calidad; adicionalmente, el servicio prestado es ofrecido con cordialidad, atención y responsabilidad, por lo que saben expresar los deseos del cliente cumpliendo con las expectativas del mismo.

De la misma manera, los consumidores expresaron que la seriedad, la puntualidad, la entrega directa de los productos, la solución de inquietudes por parte de los empleados, la atención personalizada y el personal calificado hacen que el nivel de satisfacción sea percibido como excelente.

El 21% de los encuestados opina que es bueno porque cumplen a tiempo con los trabajos y son de buena calidad. Tienen buen personal, atienden bien, son muy

serviciales, educados, amables y eficientes, Sin embargo, mencionan que se presentan problemas de demora al momento de solicitar una cotización

Para el restante 4% de los encuestados, el servicio es regular debido a la falta de cumplimiento en el tiempo de entrega. En la figura 33 se muestra los porcentajes anteriormente mencionados.



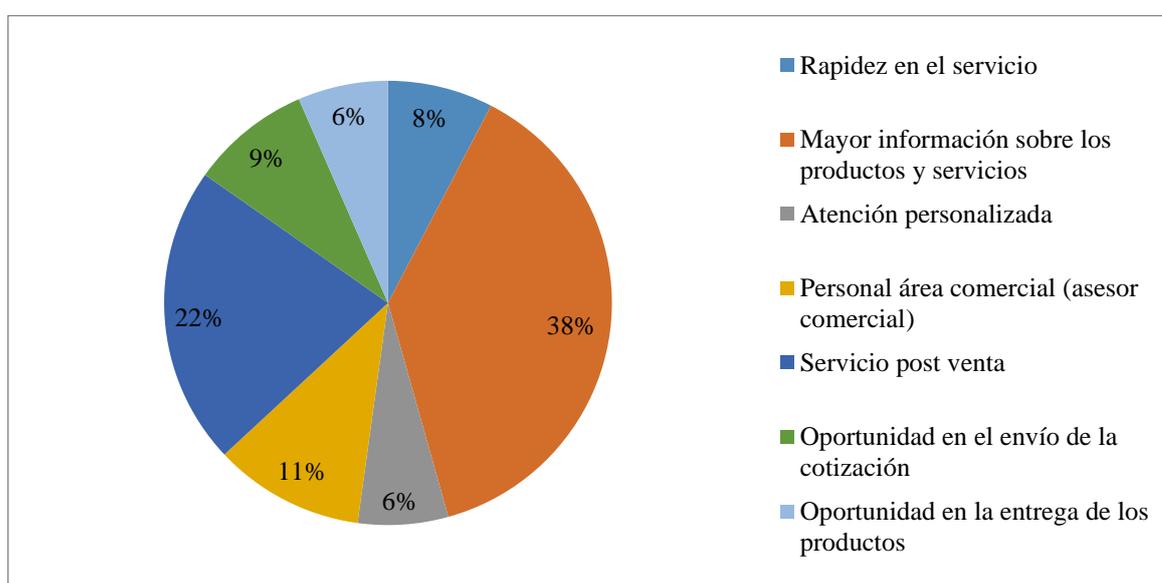
**Figura 33. Calificación del nivel de satisfacción de los clientes de Búhos Editores Ltda.**  
Fuente: elaboración propia (2016)

Conocer los aspectos a mejorar también es un paso clave para la preparación de nuevas estrategias. En la pregunta 7, *Seleccione los aspectos que usted considera que Búhos Editores Ltda. debe mejorar. Otro ¿Cuál?* Los clientes de Búhos Editores Ltda. opinan que los aspectos que consideran que se deben mejorar en orden de importancia son: mayor información sobre los productos y servicios (38%), el servicio postventa (22%), personal área comercial - asesor comercial (11%), oportunidad en el envío de la cotización (9%), rapidez en el servicio (8%), oportunidad en la entrega de los productos (6%) y atención personalizada (6%).

Igualmente, los clientes recomiendan que se deben mejorar los diseños, innovar en productos, ideas nuevas; es decir, dar información para acceder a las instalaciones de

la empresa y de esta manera, incursionar en nuevas opciones de mercado dado el auge de las TIC. Es necesario, asimismo, abrir los servicios a nivel exterior y ofrecer mayor información acerca de todos los productos con una atención personalizada.

Otros clientes opinan que la empresa se encuentra muy bien pero que a veces tardan en el envío de las cotizaciones, son escasas veces. La figura 34 muestra los porcentajes.



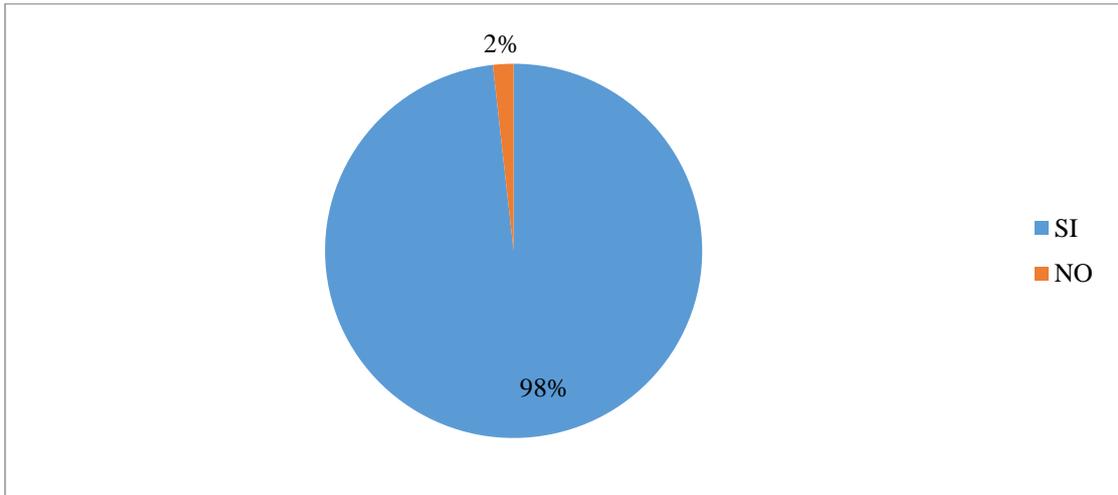
**Figura 34. Aspectos que se deben mejorar en la empresa Búhos Editores Ltda.**  
Fuente: elaboración propia (2016)

En la pregunta 9, *¿Qué recomendaciones sugiere para mantener o mejorar el servicio?*, los encuestados recomendaron por mantener o mejorar la comercialización de los productos, realizar promociones mensuales o periódicas, tener más publicidad de los productos y servicios que ofrece la empresa, brindar información permanente de los servicios, ampliar el portafolio de servicios, ofrecer servicios en redes sociales, mejorar la página web, brindar el servicio *e-commerce* (comercio electrónico) y contar con puntos de atención en el centro de la ciudad.

Asimismo, los clientes recomendaron realizar más seguimiento a las necesidades de los clientes, estar más en contacto con los mismos, reforzar la atención oportuna, mejorar el área de diseño, inclusión tecnológica, mantener las buenas prácticas de servicio al cliente, seguir con la calidad y cumplimiento en los productos, mantener la pasión que tiene la empresa por hacer las cosas de la mejor manera, seguir prestando una buena atención a sus clientes y siendo cordiales.

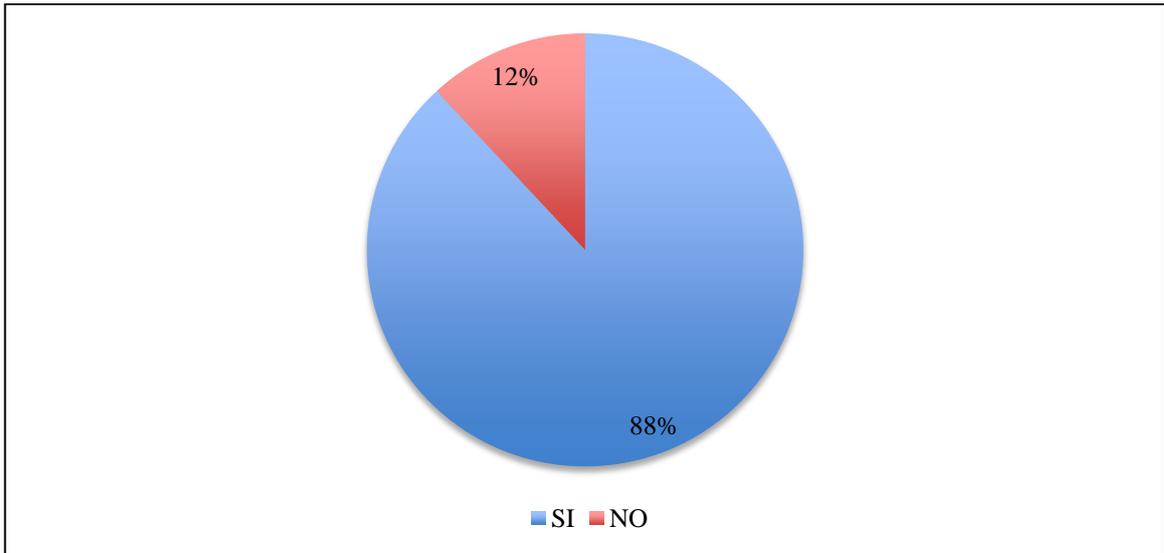
Frente a las respuestas anteriores y para complementar, la pregunta 4, *Para usted, ¿Búhos Editores Ltda. es una empresa competitiva? ¿Por qué?*, con un 98% los encuestados perciben a Búhos Editores Ltda. como una empresa competitiva de gran trascendencia y tiempo en el mercado Boyacense. Esta compañía presenta una alta rentabilidad que le permite tener un avance en tecnología, personal y variedad de máquinas y equipos, lo que le permite estar innovando en los procesos a nivel local y ofrecer variedad de servicios y productos en forma permanente para así asegurar la calidad y el cumplimiento. Igualmente, algunos clientes afirman que es una empresa emprendedora en todos sus aspectos, mejor que muchas en el mercado local y nacional debido a que hacen que los productos y servicios posean un diferencial y por la calidad de las personas que trabajan allí; asimismo, la empresa cuenta con precios competitivos en el mercado, que están a la altura de las necesidades de los clientes.

Según el 2% de los encuestados en Tunja no existen empresas competitivas en el sector de las artes gráficas. Todas ofrecen lo mismo y de la misma manera, no ofrecen ningún valor agregado, variedad en precios e innovación en servicio. En la siguiente figura se observan los resultados.



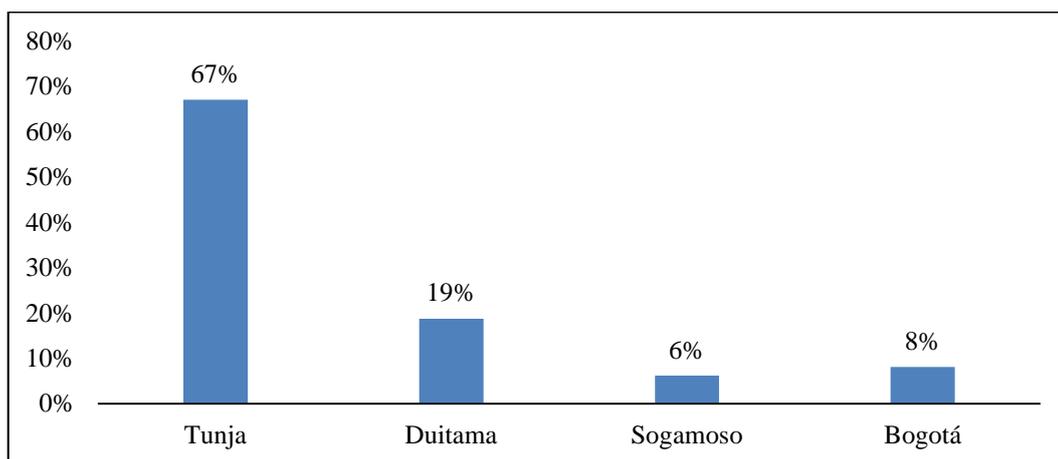
**Figura 35. Percepción de Búhos Editores Ltda. como empresa competitiva**  
 Fuente: elaboración propia (2016)

Con respecto a la segunda encuesta aplicada sobre la Industria Gráfica en Boyacá, la primera pregunta, *¿Utiliza servicios de artes gráficas como medio publicitario, de promoción o para la papelería de su empresa?* Obtuvo que el 88% de los encuestados, correspondiente a 422 firmas, afirman que utilizan los servicios de artes gráficas. Mientras que el 12% de las compañías encuestadas no hacen uso alguno de estos servicios en su empresa. La figura 36 muestra los porcentajes.



**Figura 36. Utilización servicios de artes gráficas como medio publicitario en empresas inscritas en la cámara de comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso.**  
 Fuente: elaboración propia (2016)

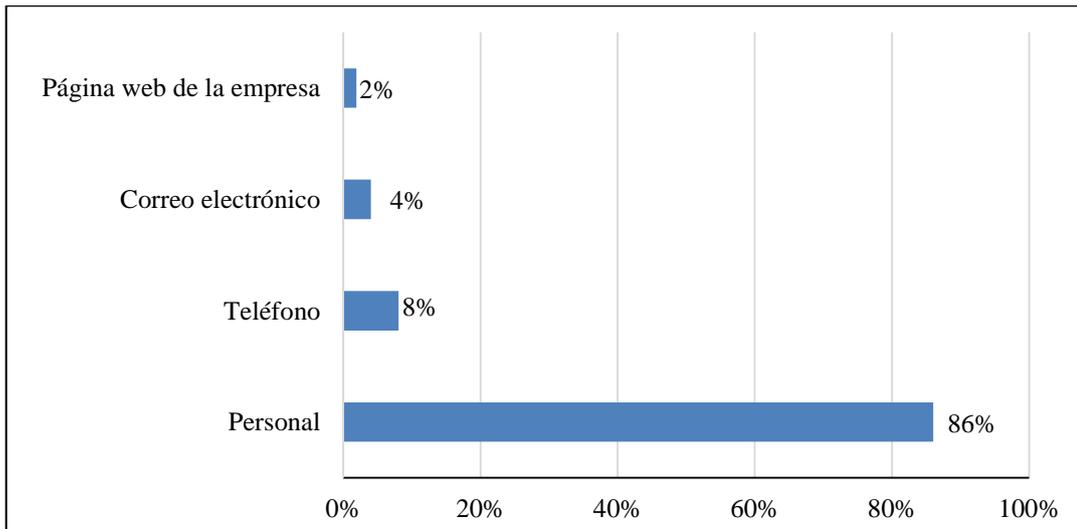
Ahora bien, la tercera pregunta correspondiente a: *Generalmente, ¿En qué ciudad adquiere estos servicios? Otra ¿Cuál?* Se obtuvo que el 67% de las empresas afirman usar los servicios de artes gráficas en la ciudad de Tunja, seguido de Duitama con 19%, Bogotá con 8% y Sogamoso con 6%.



**Figura 37. Ciudades en donde las empresas inscritas en la cámara de comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso adquieren servicios de la industria gráfica.**

Fuente: elaboración propia (2016)

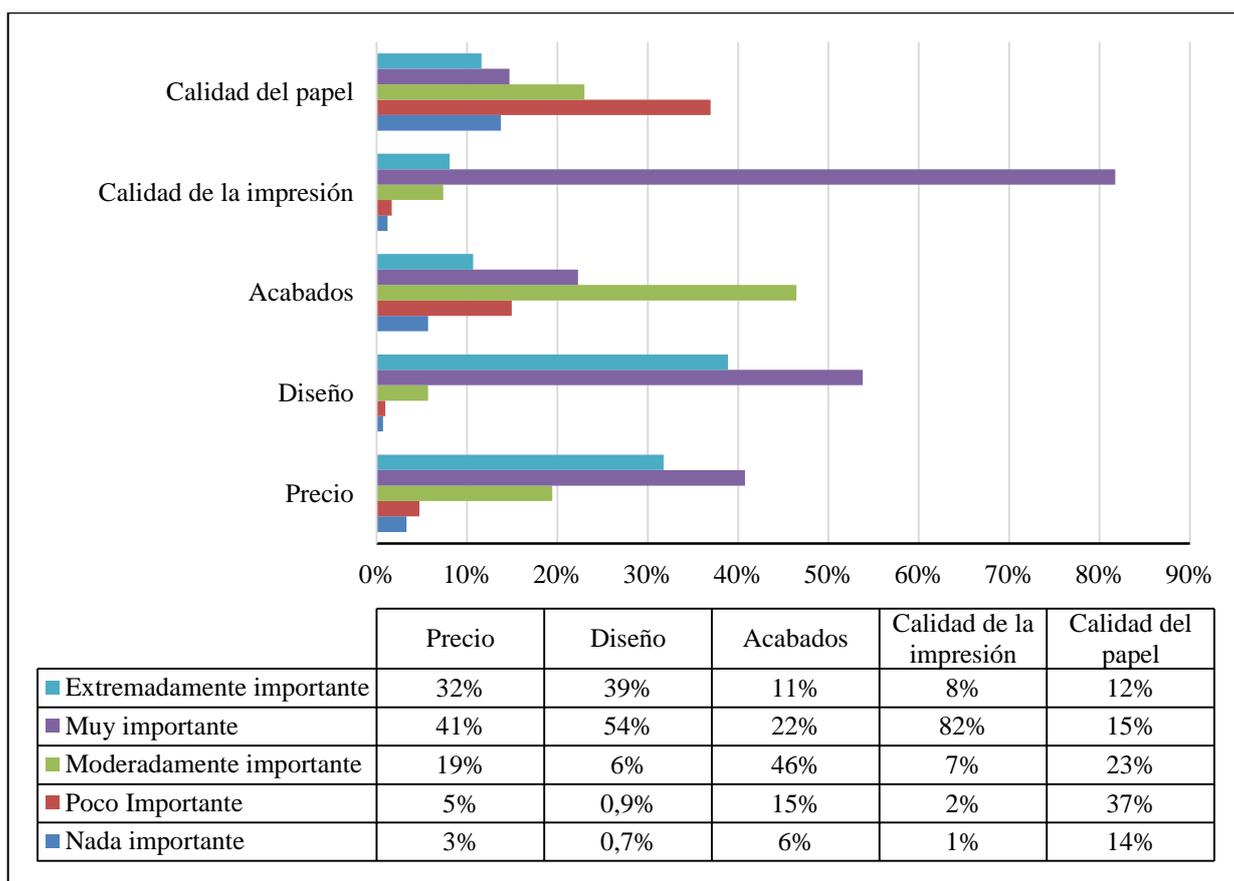
Los canales más comúnmente utilizados para adquirir los productos/servicios de artes gráficas de las empresas de Tunja, Duitama y Sogamoso son con un 86% prefieren el contacto directo “personal” dirigiéndose al establecimiento, seguido el medio telefónico con 8%, correo electrónico y página web con 4% y 2%, respectivamente.



**Figura 38. Canales de comunicación utilizados por empresas inscritas en la cámara de comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso.**

Fuente: elaboración propia (2016)

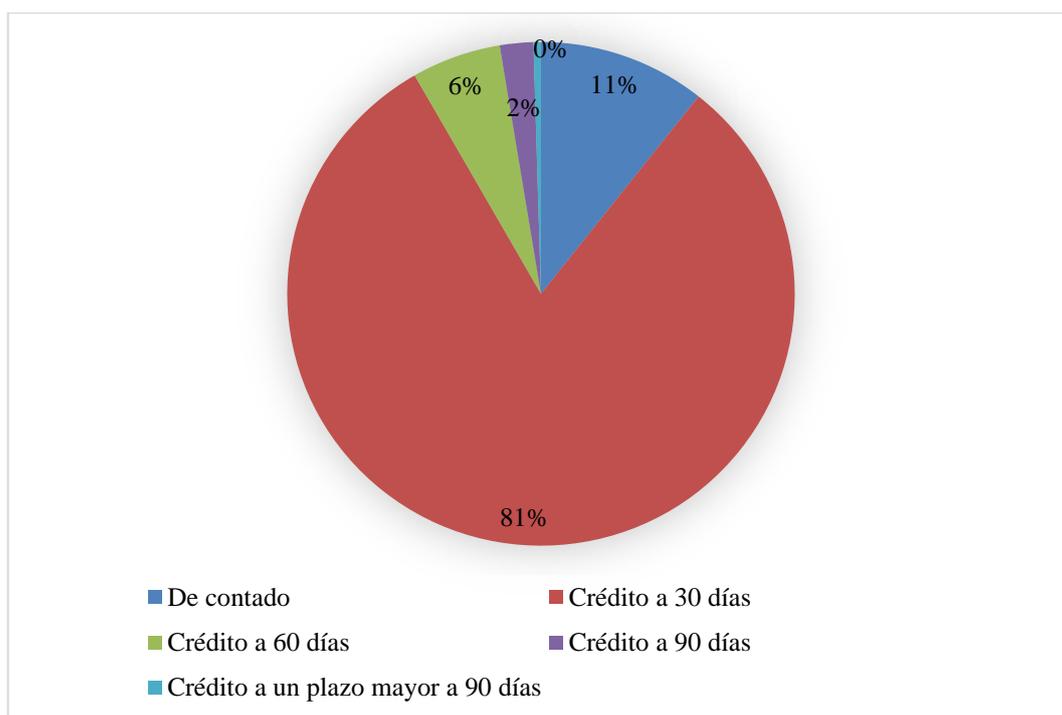
El 92,7% de las empresas encuestadas consideran que el diseño de los productos es “muy importante” y “extremadamente importante”, seguido de la calidad de la impresión con 89,8% y el precio con 72,5%; respecto de los acabados y la calidad del papel solo el 32,9% y 26,3% respectivamente, en la figura 39 se muestra distribución.



**Figura 39. Aspectos importantes para la adquisición de productos de las artes gráficas.**

Fuente: elaboración propia (2016)

“Proteger a la empresa ante la tardanza de pago y/o posibles deudas incobrables implica la comprobación sistemática de los límites de riesgo de cada cliente activo. Es fundamental hacer un riguroso control del crédito y tener actualizadas las referencias de información de los clientes.” (Corbacho) Por ello analizar la forma de pago de los clientes se evidencia en la pregunta 10 *¿Cuál es la forma de pago que más utiliza?* Muestra que el 81% de las empresas encuestadas utilizan el crédito a 30 días como forma de pago, el 11% de las empresas, prefieren adquirir los productos de contado, el 6% los obtienen a un crédito de 60 a 90 días, tan solo el 2% prefiere un crédito a 90 días; ninguna de las empresas encuestadas manifestó adquirir los productos a un crédito superior a 90 días.



**Figura 40. Forma de pago utilizada por empresas inscritas en la cámara de comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso.**

Fuente: elaboración propia (2016)

Para hacer un análisis inmediato de la competencia directa de Búhos Editores Ltda. en los tres municipios de estudio, se realiza la aplicación de Análisis de Competencia.

### 2.2.2.1 Análisis de competencia en Tunja

En la tabla 18, se compararon tres empresas de la ciudad de Tunja, que tienen más de 15 años en el mercado, y en la tabla 19, se relacionaron otras tres con menor trayecto en el mercado y con actividades sustitutas ubicadas en la misma ciudad.

**Tabla 18. Análisis de Competencia Directa en la Ciudad de Tunja**

MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMPETENCIA DIRECTA EN TUNJA			
Competidores / Variables	<i>Jotamar</i>	<i>Imprenta Muisca</i>	<i>Grafilaser</i>
Nombre o Razón Social	s/d	s/d	Grafilaser Editores e Impresores
Actividad del Competidor	Artes gráficas	Artes gráficas	Artes gráficas
Principales Fortalezas	- Antigüedad en el gremio - Posicionamiento de marca	- Ubicadas en el centro de la ciudad	- Ubicadas en el centro de la ciudad - Tienen página Web y

			Redes Sociales
<b>Principales Debilidades</b>	- No tienen personal capacitado - No invierten en maquinaria - Incumplimiento - No tienen página Web - No actualizan Redes Sociales	- Incumplimiento - Baja calidad - No tienen página Web - Maneja redes sociales con nombre de persona natural	- Incumplimiento - Baja calidad - No actualizan información de canales digitales
<b>Reputación</b> (Bajo, Medio, Alto)	Alto	Medio	Medio
<b>Capacidad Financiera</b> (Bajo, Medio, Alto)	Medio	Bajo	Bajo
<b>Capacidad Gerencial</b> (Bajo, Medio, Alto)	Medio	Medio	Medio
<b>Capacidad Tecnológica</b> (Bajo, Medio, Alto)	Medio	Bajo	Bajo
<b>Participación en el Mercado</b> (Lider, Retador, Seguidor o Esp. En Nicho)	Retador	Seguidor	Seguidor
<b>Cobertura Geográfica</b>	Departamental – Boyacá	Departamental - Boyacá	Departamental - Boyacá
<b>Nivel de Precios</b> (Bajo, Medio, Alto)	Medio	Medio	Alto

Fuente: elaboración propia (2017)

Analizando la tabla anterior, se concluye que de las 3 empresas relacionadas Jotamar es competidor directo y la antigüedad de dicha empresa es lo que la ha mantenido en el mercado. También, se puede destacar que ninguna de las empresas ha explorado ni aprovechado los canales virtuales tanto para publicidad como para la comercialización de productos y servicios.

**Tabla 19. Análisis de Competencia Indirecta en la Ciudad de Tunja**

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMPETENCIA INDIRECTA EN TUNJA</b>			
<b>Competidores / Variables</b>	<b>Fundación Itedris</b>	<b>DPI</b>	<b>Abraham Publicidad</b>
<b>Nombre o Razón Social</b>	Itedris División Impresos	DPI Centro de Impresión Digital	s/d
<b>Actividad del Competidor</b>	Artes gráficas Desarrollo de Empaques Impresiones	Gran formato Publicidad exterior Impresiones	Gran formato Publicidad exterior Impresiones
<b>Principales Fortalezas</b>	- Fundación sin ánimo de lucro	- Tecnología - Impresión sobre	- Tecnología - Ubicadas en el centro

	- Maquinaria moderna	rígidos - Ubicadas en el centro de la ciudad - Manejo constante de redes sociales	de la ciudad
<b>Principales Debilidades</b>	- Incumplimiento - Los precios ofertados son bajos en comparación al mercado en general	- No tienen página Web	- No tienen página Web
<b>Reputación</b> (Bajo, Medio, Alto)	Medio	Alto	Alto
<b>Capacidad Financiera</b> (Bajo, Medio, Alto)	Alto	Medio	Medio
<b>Capacidad Gerencial</b> (Bajo, Medio, Alto)	Medio	Medio	Medio
<b>Capacidad Tecnológica</b> (Bajo, Medio, Alto)	Alto	Alto	Alto
<b>Participación en el Mercado</b> (Lider, Retador, Seguidor o Esp. En Nicho)	Retador	Esp. en nicho	Esp. en nicho
<b>Cobertura Geográfica</b>	Departamental - Boyacá	Departamental - Boyacá	Departamental – Boyacá
<b>Nivel de Precios</b> (Bajo, Medio, Alto)	Bajo	Medio	Medio

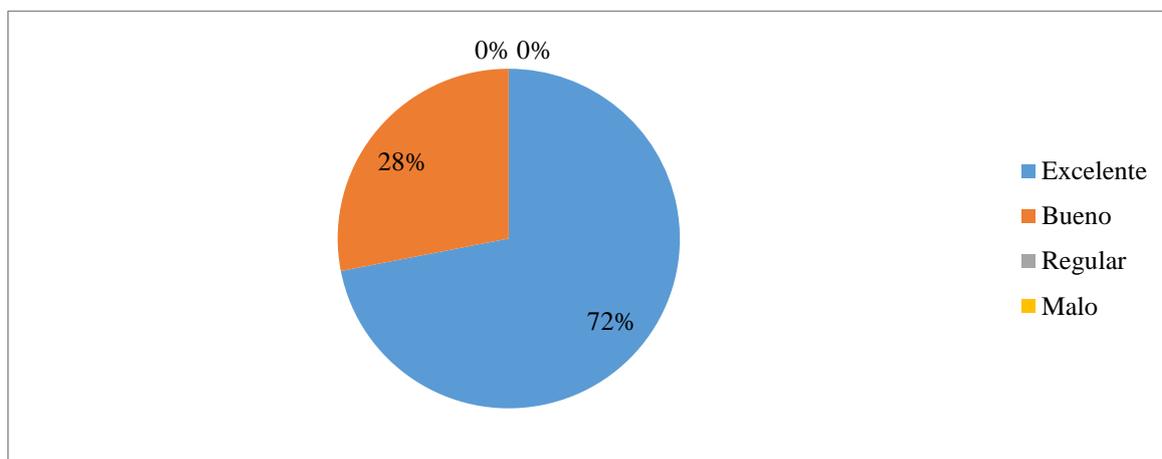
Fuente: elaboración propia (2016)

Relacionando las tres anteriores empresas, se observa que una de ellas es retadora y se encamina por el sector de las artes gráficas siendo esta competidora directa de Búhos Editores Ltda. Por ser fundación está libre de impuestos y puede ser razón por la cual la oferta a nivel de precios es baja. También, observamos que las otras dos empresas a pesar de que no están en el mismo sector, han desarrollado otros mercados que posiblemente pueden llegar a ser sustitutas en un futuro de las artes gráficas.

En la encuesta de satisfacción al cliente, la pregunta cinco corresponde a *¿Cómo califica usted los productos y servicios de Búhos Editores Ltda. frente a los otros competidores? ¿Por qué?* El 72% de los clientes opinan que los productos y servicios de Búhos Editores son excelentes, frente a los otros competidores porque son de mejor

calidad y al mejor precio. El cumplimiento, el buen servicio son excelentes y el uso de materiales de calidad según las necesidades del cliente, hacen que los productos sean excelentes. Igualmente, conocen a los clientes y los factores diferenciadores frente a la competencia, por ello el éxito de la empresa. Además, no se queda atrás de empresas de su género, con más experiencia. Existen clientes que han comparado con publicaciones impresas en Bogotá y la calidad de Búhos Editores Ltda. es impecable y no tiene nada que envidiar a empresas de otras regiones.

Para el 26% de los encuestados, los productos y servicios frente a otros competidores son buenos por la calidad y variedad. Siempre están mejorando en todos los aspectos. Tienen gran variedad de productos y eficiencia en el servicio. En otras empresas pueden ofrecer los mismos productos, pero en Búhos son serios y cumplidos. Aunque para algunos clientes el servicio es bueno, consideran que la empresa debería ofrecer otros productos.

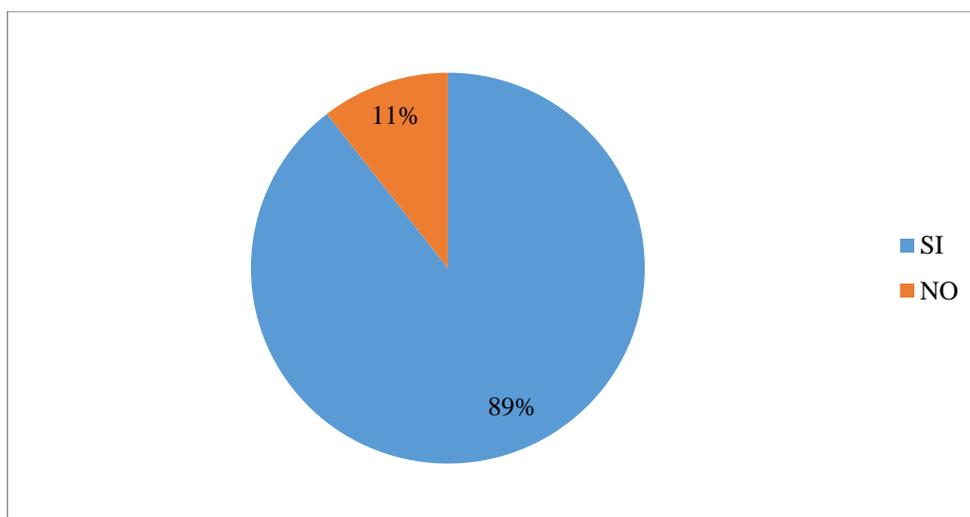


**Figura 41. Calificación de productos y servicios de Búhos Editores frente a los competidores**  
Fuente: elaboración propia (2016)

Analizando la variable precio, en la pregunta seis de la encuesta de satisfacción, para el 89% de los clientes encuestados de Búhos Editores consideran que los precios de los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa son apropiados respecto a la

calidad y precios ofrecidos en el mercado, porque usan materiales de óptima calidad, tienen variedad de precios accesibles según las expectativas y presupuesto del cliente, vale la pena la calidad y ella cuesta más. Algunos clientes afirman que los precios están acordes con el mercado y la competencia, no se sacrifica la calidad. Es importante el cumplimiento y la ubicación, esta última facilita los contactos, por lo tanto, minimiza costos.

El 11% de los encuestados exponen que los precios de los productos y/o servicios ofrecidos no son apropiados, porque son costosos y aunque es una empresa competitiva, los precios pueden ser más bajos y hay otras empresas que ofrecen productos más económicos. En la figura 42 se muestran los resultados.



**Figura 42. Percepción de precio de productos/servicios vs calidad**  
Fuente: elaboración propia (2016)

### ***2.2.2.2 Análisis de competencia en Duitama***

La importancia de analizar la competencia en la ciudad de Duitama (tabla 20) permite conocer factores positivos y negativos para traerlos a verificación al momento de

plantear el plan de expansión. A pesar que el municipio de Duitama tiene como una de sus actividades principales la industria, se puede observar que a nivel de las artes gráficas no está realmente explorado, las empresas que están constituidas atienden el mercado actual pero no ofrecen servicios con altos estándares de calidad o con moderna tecnología, con esto se pueden observar varios puntos, primero, es un mercado potencial que se debe analizar para conocer las necesidades en materia de publicidad y servicios relacionados a la impresión; segundo, Búhos Editores cuenta con la infraestructura física, material y personal capacitado para competir con las empresas actuales, y tercero, la empresa lleva un ventaja en comparación con las empresas analizadas ya que la reputación, la experiencia en el mercado y la amplitud de las líneas de negocio que ofrece y en paralelo las industrias que tiene el municipio, puede permitir llegar a cubrir un nicho de mercado exclusivo.

Dos aspectos a analizar también, son: la clase de régimen al cual pertenecen las empresas (en la mayoría de los casos son personas naturales régimen simplificado) esto pone a Búhos Editores en desventaja por el impuesto del IVA del 19%; y el otro aspecto es la informalidad de muchas empresas haciendo que las prestaciones que posean sean bajas y no atiendan a las responsabilidades tributarias y legales que una empresa legalmente constituida tiene, estos dos aspectos puede representar una barrera de entrada al mercado porque se entraría a competir con precio, lo cual no es el objetivo de la organización.

**Tabla 20. Análisis de Competencia Directa en la Ciudad de Duitama**

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMPETENCIA DIRECTA EN DUITAMA</b>			
<b>Competidores / Variables</b>	<i>Infográficas</i>	<i>Litografía universo</i>	<i>Empresas pequeñas informales</i>
<b>Nombre o Razón Social</b>	s/d	s/d	s/d
<b>Actividad del Competidor</b>	Artes gráficas	Artes gráficas	Artes gráficas
<b>Principales Fortalezas</b>	- Reconocida localmente por su trayectoria	- Tienen maquinaria propia.	- Sus principales clientes son pequeños

	empresarial - No invierten en maquinaria, pero subcontratan procesos productivos	- Cuentan con página social en Facebook, pero no es actualizada constantemente - Persona natural, no influye el IVA en sus precios - Dentro de su portafolio ofrecen longitud de productos de su línea	
<b>Principales Debilidades</b>	- No invierte en publicidad - No tiene página web ni maneja redes sociales	- No tiene página web - Maquinaria antigua	- No tienen en cuenta la calidad - No invierte en publicidad - No tiene página web ni maneja redes sociales - No pagan impuestos, por ende el precio ofertado es bajo
<b>Reputación</b> (Bajo, Medio, Alto)	Media	Media	Baja
<b>Capacidad Financiera</b> (Bajo, Medio, Alto)	Media	Media	Baja
<b>Capacidad Gerencial</b> (Bajo, Medio, Alto)	Media	Media	Media
<b>Capacidad Tecnológica</b> (Bajo, Medio, Alto)	Media - Baja	Media - Baja	Baja
<b>Participación en el Mercado</b> (Lider, Retador, Seguidor o Esp. En Nicho)	Seguidor	Seguidor	Seguidor
<b>Cobertura Geográfica</b>	Local	Local	Local
<b>Nivel de Precios</b> (Bajo, Medio, Alto)	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Bajo

Fuente: elaboración propia (2017)

### **2.2.2.1 Análisis de competencia en Sogamoso**

El municipio de Sogamoso posee tres actividades económicas fuertes, una de ellas es la industrial, la cual, ha aumentado en los últimos años a causa principal de la formalización de empresas de diferentes sectores, uno de ellos, el de las artes gráficas. Su cercanía a departamento de Casanare ayuda al crecimiento de la economía de cada empresa y por ende del municipio. Se seleccionan tres empresas para realizar un

análisis de competencia y para conocer factores claves los cuales pueden intervenir en el plan de expansión.

**Tabla 21. Análisis de Competencia Directa en la Ciudad de Sogamoso**

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMPETENCIA DIRECTA EN DUITAMA</b>			
<b>Competidores / Variables</b>	<b>Contraste Gráfico</b>	<b>Ideas Gráficas Ringo</b>	<b>Ulnes Impresores</b>
<b>Nombre o Razón Social</b>	s/d	s/d	s/d
<b>Actividad del Competidor</b>	Artes gráficas Publicidad Exterior Gran formato Material POP	Artes gráficas Publicidad Exterior	Artes gráficas
<b>Principales Fortalezas</b>	- Amplio portafolio de servicios - Atienden necesidades de varios clases de clientes - Reconocimiento en el mercado	- Tienen maquinaria propia. - Cuentan con página social en Facebook actualizada - Su portafolio es amplio - Responden a necesidades de publicidad impresa y para exterior	- Amplio portafolio - Gran trayectoria en el mercado - Tienen una red social: Pinterest
<b>Principales Debilidades</b>	- Incumplimiento - Bajos estándares de calidad referente a ortografía y terminados	- Puntualidad	- No tienen página web o redes sociales
<b>Reputación</b> (Bajo, Medio, Alto)	Baja	Media	Media
<b>Capacidad Financiera</b> (Bajo, Medio, Alto)	Media	Medio	Baja
<b>Capacidad Gerencial</b> (Bajo, Medio, Alto)	Baja	Media	Media
<b>Capacidad Tecnológica</b> (Bajo, Medio, Alto)	Media	Media	Media-Baja
<b>Participación en el Mercado</b> (Lider, Retador, Seguidor o Esp. En Nicho)	Seguidor	Seguidor	Seguidor
<b>Cobertura Geográfica</b>	Local	Local Atiende esporádicamente a Yopal	Local
<b>Nivel de Precios</b> (Bajo, Medio, Alto)	Medio-Alto	Medio	Medio

Fuente: elaboración propia (2017)

En la tabla 21 se observa un panorama diferente al anteriormente analizado, los factores analizar son: primero, las empresas de artes gráficas están incursionando en el campo de la publicidad exterior y material pop, lo cual representa competencia directa a Búhos Editores Ltda. y vuelve más significativo el análisis de objetivos y la orientación de las estrategias planteadas para este municipio. Segundo, dos factores claves de la empresa en relación a las analizadas, que pueden ser los pilares para ingresar a este nuevo mercado, es la calidad y el cumplimiento; tercero, la inversión que hace la Búhos en la publicidad física y digital es superior en comparación con las otras empresas.

A nivel general, analizando los factores particulares del municipio y de las empresas del cuadro comparativo, se infiere que es un mercado altamente competitivo por la existencia de varias empresas del sector pero con un potencial por desarrollar.

### 2.2.3 Diagnostico Financiero Actual

El análisis de los estados de resultados de los últimos cinco años permite hacer análisis del comportamiento financiero histórico de la empresa y también determinar las proyecciones de ventas en diferentes escenarios. La tabla 22 muestra el comparativo de los últimos cinco años.

**Tabla 22. Comparativo Estado de Resultados últimos cinco años de Búhos Editores Ltda.**

ITEM	AÑO					PROMEDIO EN \$
	2012	2013	2014	2015	2016	
<b>INGRESOS/COSTOS OPERACIONALES</b>						
Ingresos	1.681.315.463	1.076.983.407	1.348.200.732	1.733.555.419	1.756.057.138	1.519.222.432
(-) Costo operacional	1.269.911.288	817.839.573	996.760.490	1.287.796.753	1.267.622.940	1.127.986.209
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>411.404.175</b>	<b>259.143.834</b>	<b>351.440.242</b>	<b>445.758.666</b>	<b>488.434.198</b>	<b>391.236.223</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
(-) Gastos	205.998.921	196.879.776	229.024.200	246.644.200	276.742.674	231.057.954

operativos						
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>205.405.254</b>	<b>62.264.058</b>	<b>122.416.042</b>	<b>199.114.466</b>	<b>211.691.524</b>	<b>160.178.269</b>
Ingresos no operacionales	2.776.461	2.084.649	6.215.292	496.874	2.058.825	2.726.420
Gastos no operacionales	21.794.903	30.909.573	18.262.769	26.958.993	11.556.913	21.896.630
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>186.386.812</b>	<b>33.439.134</b>	<b>110.368.565</b>	<b>172.652.347</b>	<b>202.193.436</b>	<b>141.008.059</b>
(-) Impuestos	67.447.000	18.128.000	40.945.000	61.828.000	75.369.000	52.743.400
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>118.939.812</b>	<b>15.311.134</b>	<b>69.423.565</b>	<b>110.824.347</b>	<b>126.824.436</b>	<b>88.264.659</b>

Fuente: elaboración propia (2017) - Construido a partir de datos del balance general 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016

De la tabla anterior se infiere que, en promedio, el 6% de los ingresos representan la utilidad neta de Búhos Editores Ltda.; el 74% de los ingresos corresponden al costo operacional, el 15% corresponde a gastos de personal administrativo y ventas y el 3% de los ingresos se direccionan a cargas fiscales o impuestos. Si se observa la utilidad antes de impuestos, se deduce que, en promedio sin impuestos, la utilidad correspondería al 9% de los ingresos.

Así mismo, se evidencia que dentro de los últimos cinco años no se ha generado pérdida, solo en el año 2013 se ve una variación relativa negativa de -36% en los ingresos, por ello solo el 1% de los ingresos corresponden a utilidad neta. Cabe mencionar que los costos operacionales y gastos de ventas se mantienen a lo largo de los periodos.

Al realizar un análisis de las tendencias y variaciones de los periodos expuestos se concluye que, a nivel financiero, la empresa presenta balances sanos y que ha respondido satisfactoriamente a los gastos descritos y por ende se han administrado de forma adecuada los recursos.

Aplicando los indicadores de rentabilidad se encuentra que:

El margen bruto promedio es de 26% indicando que la empresa cuenta con la capacidad para cubrir gastos operativos y generar utilidades antes de impuestos. Mostrando una rentabilidad en ascenso, en el 2013 un margen bruto de 24% y en el 2016 28% durante los últimos cinco años ha subido 4 puntos.

El margen operacional promedio es de 11% indica que la empresa muestra rentabilidad operacional al alza, pero se observa que el costo operacional y el gasto operativo (administrativos) frente a las ventas, en promedio, corresponden al 74% y 15% respectivamente, entendiéndose que el 89% de los ingresos en promedio corresponden a los gastos propios de la actividad.

La rentabilidad neta de ventas en promedio es del 6%, se observa que la utilidad procede principalmente de la operación propia del negocio y no se extrae de los otros ingresos no operacionales, estos, en promedio representan el 0,18% de las ventas.

En la tabla 23 se muestran la aplicación de los indicadores:

**Tabla 23. Aplicación de Indicadores de Rentabilidad (Actuales)**

INDICADORES DE RENTABILIDAD						
INDICADOR	2012	2013	2014	2015	2016	PROMEDIO
MARGEN BRUTO	24%	24%	26%	26%	28%	26%
MARGEN OPERACIONAL	12%	6%	9%	11%	12%	11%
RENTABILIDAD NETA DE VENTAS	7%	1%	5%	6%	7%	6%

Fuente: elaboración propia (2017)

Analizando los clientes totales de la empresa, los cuales corresponden a 800 empresas públicas y privadas, naturales o jurídicas, se observa que Búhos Editores Ltda. tiene en promedio un costo operativo y de ventas de 1.359.044.163 millones de pesos colombianos. Se puede inferir también, que para las 105 empresas con activos superiores a \$500.000.000 y con más de 12 trabajadores correspondientes al 13% de total de los clientes actuales de la empresa (clasificación de la muestra inicial para aplicación de encuestas), se tiene un costo operacional y de ventas promedio de 176.675.741 millones de pesos colombianos. En la tabla 20 se muestran los valores correspondientes tanto de ingresos, gastos y otros valores para el 13% de los clientes de Búhos Editores Ltda.:

### CAPÍTULO III: PLAN DE EXPANSIÓN DE MERCADO

Actualmente, como se mencionaba antes, Búhos Editores Ltda. tiene una participación del 37% (105 empresas) en Tunja dentro las empresas que tienen activos superiores a 500.000.000 de pesos y que cuentan con más de 12 trabajadores. El plan de expansión busca llegar a tener participación en el mercado de la ciudad de Duitama y Sogamoso, las cuales tienen 155 y 234 empresas, respectivamente, de estas características.

#### 3.1 MERCADO OBJETIVO DE BÚHOS EDITORES LTDA.

Las estrategias de marketing deben dirigirse al mercado objetivo definido por la empresa, luego, se plantea la siguiente clasificación general de clientes para Búhos Editores Ltda. (Tabla 24) con base en el análisis realizado en el capítulo anterior de aspectos internos y externos de la empresa.

**Tabla 24. Clasificación general de clientes de Búhos Editores Ltda.**

SEGMENTO	SUB-SEGMENTO
S1. Empresas	S1.1 Públicas
	S1.2 Privadas
S2. Personas Naturales	-
S3. Estudiantes	S3.1 De colegios
	S3.2 De universidades
S4. Intermediarios	-

Fuente: elaboración propia (2016)

Los productos que ofrece la empresa actualmente van dirigidos para todos los segmentos, pero varía el volumen solicitado, la capacidad y forma de pago de cada uno. Para el S3 hay productos más regulares, como los empastes de tesis, agendas universitarias, impresiones de trabajos y publicidad en limitadas cantidades, entre otros. Los cuales, no tienen mayor influencia económica en la empresa. Sin embargo, constituyen un segmento de clientes potenciales.

### 3.1.1 Descripción General de cada grupo de clientes

Enfocar las estrategias de acuerdo con la planeación estratégica de la empresa y a las características de cada segmento, hace que la empresa, durante la ejecución del plan, tenga un porcentaje de error bajo, contribuyendo al logro de objetivos eficientemente. Por ello, en la tabla 25, se realiza una descripción general de cada segmento, sustentando las singularidades del grupo, donde se exponen los canales de comunicación que maneja actualmente la empresa con cada uno para: cotizaciones, solicitudes, PQRS, información varia, publicidad, etc. También, la forma de pago (anticipo o crédito, efectivo, transacción o cheque, etc.) y la frecuencia de compra.

**Tabla 25. Descripción general de segmentos de clientes de Búhos Editores Ltda.**

SUB-SEGMENTO	DESCRIPCIÓN GENERAL	CANAL DE COMUNICACIÓN	FORMA DE PAGO	FRECUENCIA DE COMPRA
S1.1 EMPRESAS PÚBLICAS	<p>Sociedades que son propiedad del Estado.</p> <p>Buscan interés colectivo a largo plazo.</p> <p>La toma de decisión es determinada por los dirigentes los cuales cambian de acuerdo a su preferencia y apoyo político.</p> <p>El margen de ganancia y la calidad no es imperativo.</p> <p>La puntualidad debe responder a los tiempos contratados.</p> <p>La innovación no es altamente importante.</p>	<p>Contacto Directo</p> <p>Teléfono</p> <p>Correo</p>	<p>Pago aplazado parcial</p> <p>Pago aplazado en un solo pago</p> <p><i>Cheque</i></p>	<p>5 a 10 veces al año</p> <p><i>Licitaciones</i></p> <p>Nota: La frecuencia es general</p>
S1.2 EMPRESAS PRIVADAS - JURÍDICAS	<p>Sociedades comerciales que generan rentabilidad para sus propietarios y/o accionistas.</p> <p>Busca la maximización de beneficios a corto plazo.</p> <p>La toma de decisión es</p>	<p>Contacto Directo</p> <p>Teléfono</p> <p>Correo</p> <p>Página Web</p> <p>Redes sociales</p>	<p>Pago anticipado</p> <p>Pago aplazado parcial</p> <p>Pago aplazado en un solo pago</p> <p><i>Efectivo</i></p> <p><i>Consignación</i></p> <p><i>Transferencia</i></p>	<p>8 a 20 veces al año</p> <p><i>Solicitud de Cotización (menor cuantía)</i></p> <p>Nota: La frecuencia es en promedio por empresa</p>

	<p>designada por propietarios, accionistas o administradores. A veces, los jefes de área o encargados tienen influencia en la decisión.</p> <p>El margen de ganancia es imperativo.</p> <p>La calidad y la puntualidad es primordial.</p> <p>Buscan innovación.</p>		<i>Cheque</i>	
S2. PERSONAS NATURALES	<p>Individuo o empresa unipersonal.</p> <p>Busca beneficio personal e inmediato.</p> <p>Tiene el control total en las decisiones.</p> <p>El margen de ganancia es altamente imperativo.</p> <p>La calidad es valor agregado pero no es sustancial.</p> <p>La puntualidad es importante.</p> <p>Buscan innovación.</p>	<p>Contacto Directo</p> <p>Teléfono</p> <p>Correo</p> <p>Página Web</p> <p>Redes sociales</p>	<p>Pago anticipado</p> <p>Pago aplazado parcial</p> <p>Pago aplazado en un solo pago</p> <p><i>Efectivo</i></p> <p><i>Consignación</i></p> <p><i>Transferencia</i></p> <p><i>Cheque</i></p>	<p>Diario</p> <p>Nota: La frecuencia general</p>
S3.1 ESTUDIANTES DE COLEGIO	<p>Jóvenes entre los 15 y 18 años de educación media.</p> <p>Busca beneficio personal e inmediato (Intereses particulares).</p> <p>Tiene el control total en las decisiones.</p> <p>Busca inversión baja.</p> <p>La calidad es valor agregado pero no es sustancial.</p> <p>La puntualidad es importante.</p> <p>La innovación no es altamente importante.</p>	<p>Contacto Directo</p> <p>Teléfono</p> <p>Correo</p> <p>Página Web</p> <p>Redes sociales</p>	<p>Pago anticipado</p> <p>Pago aplazado parcial</p> <p><i>Efectivo</i></p> <p><i>Consignación</i></p>	<p>1 o 2 veces al año</p> <p>Nota: La frecuencia es por estudiante</p>
S3.2 ESTUDIANTES	Jóvenes entre los 16 y	Contacto Directo	Pago anticipado	1 a 2 veces al año

<p>DE UNIVERSIDADES</p>	<p>30 años de educación universitaria (pregrado y postgrado).</p> <p>Busca beneficio personal e inmediato (Intereses particulares).</p> <p>Tiene el control total en las decisiones.</p> <p>Busca inversión media-baja.</p> <p>La calidad es valor agregado pero no es sustancial.</p> <p>La puntualidad es importante.</p> <p>La innovación no es altamente importante.</p>	<p>Teléfono</p> <p>Correo</p> <p>Página Web</p> <p>Redes sociales</p>	<p>Pago aplazado parcial</p> <p><i>Efectivo</i></p> <p><i>Consignación</i></p>	<p>Nota: La frecuencia es por estudiante</p>
<p>S4. INTERMEDIARIOS</p>	<p>Personas Naturales o Jurídicas que brindan servicios de publicidad pero no tienen la capacidad y maquinaria para producción.</p> <p>Busca la maximización de beneficios a corto plazo.</p> <p>Tiene el control total en las decisiones.</p> <p>El margen de ganancia es altamente imperativo.</p> <p>La calidad es primordial.</p> <p>La puntualidad es importante.</p> <p>La innovación no es altamente importante.</p>	<p>Contacto Directo</p> <p>Teléfono</p> <p>Correo</p>	<p>Pago anticipado</p> <p>Pago aplazado parcial</p> <p><i>Efectivo</i></p> <p><i>Consignación</i></p>	<p>3 a 5 veces al año</p> <p>Nota: La frecuencia es en promedio por intermediario</p>

Fuente: elaboración propia (2017) - Basado en resultados de encuestas e información de la empresa.

La estrategia empresarial aplicada a cada segmento varía de acuerdo con sus necesidades. Sin embargo, un elemento que recorre transversalmente a los seis segmentos con respecto al análisis interno realizado y a la encuesta aplicada a los clientes actuales, es la Puntualidad y Canales de comunicación como el contacto directo, teléfono y correo, siendo estos a los que más recurren las empresas al momento de adquirir un producto o servicio de artes gráficas, según la encuesta aplicada al mercado objetivo.

La tabla 26 presenta la *propuesta* de Estrategia Competitiva para la empresa y factores clave por segmento. Dichos factores se seleccionaron teniendo en cuenta lo manifestado por los clientes actuales en la encuesta aplicada e información brindada por administrativos y gerentes de la empresa. En la tabla, los factores se relacionan con palabras descriptivas en orden de descendente siendo la primera el requisito de mayor importancia buscado por el cliente al momento de elegir un producto o servicio de artes gráficas.

**Tabla 26. Estrategia Competitiva de Búhos Editores Ltda.**

<b>ESTRATEGIA COMPETITIVA GENERAL</b>	
Búhos Editores Ltda. ofrece productos y servicios de comunicación, publicidad e impresión con altos estándares de calidad y alto grado de innovación, brindando soluciones globales con puntualidad y con un excelente servicio al cliente.	
<b>SEGMENTO</b>	<b>FACTORES DIFERENCIADORES POR SEGMENTO</b>
S1.1 Públicas	Cumplimiento
S1.2 Privadas	Innovación Calidad Cumplimiento
S2. Personas Naturales	Innovación Cumplimiento Calidad
S3.1 De colegios	Cumplimiento Calidad
S3.2 De universidades	Cumplimiento Calidad Innovación
S4. Intermediarios	Cumplimiento Calidad Innovación

Fuente: elaboración propia (2017) - Basado en resultados de encuestas e información de la empresa.

Una vez analizadas las variables que intervienen en la toma de decisiones para el planteamiento de estrategias, se definen estrategias internas y externas que responden a la necesidad actual de la empresa. Se aplican algunas variables del Cuadro Integral de Mando (Balance Scorecard) para exponer las estrategias. Cabe mencionar, que las estrategias próximas a exponerse se dirigen a los segmentos S1 y S2, los cuales corresponden a las características inicialmente expuestas en el capítulo, dejando en claro, que el desarrollo de las mismas permite la interacción y potencialización de ventas en los otros segmentos.

### 3.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING

#### 3.2.1 Estrategias Internas

De acuerdo con lo sustentado en el diagnostico empresarial frente a las debilidades o algunos problemas encontrados, se plantean las siguientes estrategias internas con el fin de optimizar y realizar ajustes administrativos que son esenciales para la búsqueda del objetivo y permitirán el desarrollo eficiente y el fortalecimiento del plan de expansión de ventas y la expansión geográfica.

##### 3.2.1.1 Estrategias de Dirección Estratégica

Estrategia 1: Delegar el proceso de cotización a un cargo específico con el fin de involucrar a la Gerente General en aspectos comerciales y servicio al cliente.				
OBJETIVO	ACTIVIDADES – PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	COSTO
Actualizar y ajustar el organigrama y manuales de funciones	1. Redefinir funciones de cargos. 2. Reinducción. 3. Evaluación y establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de control	Gerentes	Actualización de cargos y funciones.	0
Capacitar al cargo que desempeñara la labor de planificación y elaboración de	1. Crear el contenido del proceso de capacitación (¿Qué debe saber y conocer el cotizador?) 2. Planificar cada	Gerente General y Gerente Administrativa	Personal capacitado para elaborar cotización	0

cotización	módulo y determinar tiempos. 3. Hacer ejercicios prácticos. 4. Evaluar la persona idónea para la tarea.			
Realizar actualización para manejar software de cotización	1. Alimentar el software actual (precios, maquinas, papeles, etc.). 2. Realizar pruebas de costeo y modificar falencias. 3. Puesta en marcha	Gerente General, Gerente Administrativa y personal cotizador	Realización rápida de cotización	150.000
<b>TOTAL</b>				150.000*

Estrategia 2: Planificar reuniones y revisiones anuales por la dirección del estado de la empresa para la toma de decisiones y planificaciones de actividades.				
OBJETIVO	ACTIVIDADES – PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	COSTO
Definir fechas de corte y temáticas a tratar en las reuniones	1. Definir fechas de corte e informes entregables por cada responsable de sección. 2. Establecer orden de reunión. 3. Desarrollar reunión.	Gerente General, Financiero y Administrativa  Responsables de cada sección	Reunión anual (como mínimo)	0
Definir funciones y tipos de informes entregables por cada responsable de sección.	1. Definir funciones 2. Definir tipos de informes 3. Divulgación 4. Puesta en marcha y seguimiento	Gerente Administrativa	Procedimiento de Revisión y Auditoria Interna	0
<b>TOTAL</b>				0

Estrategia 3: Capacitar al cuerpo directivo en Gerencia Comercial y Selección de personal.				
OBJETIVO	ACTIVIDADES – PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	COSTO
Inscribir al personal directivo a cursos virtuales o presenciales sobre gerencia comercial	1. Investigar disponibilidad y oferta de cursos. 2. Realizar inscripción correspondiente. 3. Hacer seguimiento de asistencia y cumplimiento de tareas.	Gerente Administrativa	Certificaciones del personal inscrito	SENA (Gratuito)
Inscribir al personal directivo a cursos virtuales o presenciales sobre selección de personal.	1. Investigar disponibilidad y oferta de cursos. 2. Realizar inscripción correspondiente. 3. Hacer seguimiento de asistencia y cumplimiento de tareas.	Gerente Administrativa	Certificaciones del personal inscrito	SENA (Gratuito)
<b>TOTAL</b>				0

### 3.2.1.2 Estrategias Comerciales

Estrategia 1: Capacitar a asesores comerciales y personal de servicio al cliente una vez al mes en temáticas relacionadas al contexto (empresa, productos y servicios) y a ventas.				
OBJETIVO	ACTIVIDADES – PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	COSTO
Definir perfiles de vendedores para capacitar al personal actual	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hacer lista de habilidades y características para cada perfil que se necesita (vendedor por teléfono, vendedor de servicios, personal de soporte comercial, telefonistas, secretarías, vendedor técnico, etc.)</li> <li>Comparar perfiles definidos con el personal actual.</li> <li>Anexar perfiles dentro de profesiogramas o manual de funciones.</li> <li>Analizar falencias y capacitar en los puntos desfavorables.</li> </ol>	Gerente Administrativa	<p>Actualización de profesiogramas o manual de funciones.</p> <p>Plan de capacitación para personal de servicio al cliente.</p>	0
Explicar el portafolio de productos y servicios de Búhos Editores Ltda. al personal de ventas	<ol style="list-style-type: none"> <li>Actualizar y describir el portafolio de productos y servicios</li> <li>Realizar de forma didáctica la divulgación del punto anterior. Ejemplo: Catálogos, Simulaciones de ventas, Video institucional, etc.</li> <li>Evaluar la actividad.</li> </ol>	Gerente General, Financiero y Administrativa	Amplio conocimiento del personal de servicio al cliente sobre productos y servicios.	0
Definir protocolos de atención al cliente (interno y externo)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Definir lineamientos de: <ol style="list-style-type: none"> <li>Atención presencial</li> <li>Atención telefónica</li> <li>Atención por correo electrónico</li> <li>Atención por redes sociales (WhatsApp, Facebook, Twitter)</li> <li>Atención a usuarios con necesidades especiales.</li> </ol> </li> <li>Hacer divulgación e implementación de protocolos.</li> <li>Realizar seguimiento y ajustes correspondientes.</li> </ol>	Gerente General, Financiero y Administrativa	Protocolos estandarizados	0
Inscribir al personal de servicio al cliente a cursos virtuales de ventas	<ol style="list-style-type: none"> <li>Investigar disponibilidad y oferta de cursos.</li> <li>Realizar inscripción correspondiente.</li> </ol>	Gerente Administrativa	Certificaciones del personal inscrito	SENA (Gratuito)

	3. Hacer seguimiento al cumplimiento de tareas.			
Desarrollo del plan de capacitación al personal de servicio al cliente	1. Analizar las falencias y enlistar las temáticas del plan. 2. Contactar a facilitador. 3. Cumplir con las fechas estipuladas para el desarrollo de cada capacitación.	Gerente Administrativa	Capacitaciones en técnica de ventas, comunicación, cultura técnica y comercial, trabajo en equipo, etc.)	900.000
<b>TOTAL</b>				900.000*

Estrategia 2: Establecer un Plan Estratégico de Ventas que describa políticas, objetivos medibles, planes de acción, responsables, metas e indicadores.

OBJETIVO	ACTIVIDADES – PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	COSTO
Definir funciones al área de ventas y servicio al cliente	1. Puntualizar responsabilidades frente a: a. Planificación de ventas (metas cuantitativas, rutas y visitas) a corto, mediano y largo plazo. b. Administración de relaciones con los clientes (manejo de PQRS, servicio post-venta, fidelización) c. Contratación de personal. d. Compensación de ventas. e. Asignación de presupuesto. 2. Definir encargado o director del área para el seguimiento 3. Evaluación y controles.	Gerente General, Financiero y Administrativa  Contador	Planteamiento de plan de ventas	0
<b>TOTAL</b>				0

### 3.2.1.3 Estrategias Administrativas

Estrategia 3: Desarrollo de investigaciones para el desarrollo de nuevos productos/servicios y nuevos mercados.

OBJETIVO	ACTIVIDADES – PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	COSTO
Involucrar a empleados en procesos de innovación	1. Desarrollo de talleres: <i>Design thinking</i> , Pensamiento divergente y convergente, retos/soluciones, lluvia de ideas.	Gerente Administrativa	Prototipos y desarrollo de productos	0
Investigar percepciones del	1. Desarrollo de técnicas de recolección	Director de Área Comercial y	Prototipos y desarrollo de	600.000

mercado para involucrar a clientes externos en procesos de innovación	2. Implementación de técnicas	Servicio al Cliente	productos	
Investigar sobre: a. Avances en procesos, productos y materiales de la industria b. Búsqueda de nuevos proveedores (internacionales) c. Nuevas líneas de negocio d. Reglamentación vigentes	1. Definir frecuencia de investigación	Gerente Financiero y Gerente Administrativa	Conclusiones de trabajos y planes de acción	0
<b>TOTAL</b>			600.000*	

Una vez desarrollados y estructurados los procesos internos anteriormente mencionados, se procede a establecer estrategias que vayan directamente enfocadas al cliente objetivo con la finalidad de aumentar la cobertura geográfica, las ventas y participación en el mercado, asimismo, dar a conocer de forma productiva y eficiente todos los productos y servicios de Búhos Editores Ltda.

### 3.2.2 Estrategias Externas

Observando el diagnóstico empresarial, los resultados de las encuestas aplicadas, el análisis del entorno y los factores diferenciadores de los segmentos S1 y S2, se plantean estrategias orientadas al Marketing Mix que respondan a lo anteriormente mencionado.

#### 3.2.2.1 Producto

Estrategia 1: Desarrollo de productos digitales.				
OBJETIVO	ACTIVIDADES – PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	COSTO
Investigar sobre productos digitales	1. Realizar un sondeo sobre el mercado	Gerente Administrativa	Informe	0

	internacional de productos digitales. 2. Establecer características y parámetros para tener en cuenta. 3. Generar informe.			
Análisis de costo de inversión	1. Puntualizar las actividades previas para poner en marcha el proyecto.	Gerente General, Gerente Administrativa, Gerente Financiero y Contadora	Toma de decisión	0
Capacitar al personal en el desarrollo de productos digitales.	-	Gerente Administrativa	Personal Capacitado	5.000.000
Promocionar productos digitales	1. Desarrollo de estrategia comercial para promocionar nuevo producto.	Gerente Administrativa y Gerente Financiero  Área de Comunicación y Diseño	Estrategia comercial	300.000
<b>TOTAL</b>				<b>5.300.000*</b>

### 3.2.2.2 Precio

Estrategia 2: Aumento de las ventas por medio de promociones mensuales.				
OBJETIVO	ACTIVIDADES – PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	COSTO
Analizar costos para estructurar planes promocionales mensuales	1. Definir qué cantidad y cuales productos se van a promocionar. 2. Analizar costos y fijar precios de promoción 3. Seleccionar promoción de cada mes. 4. Definir condiciones y restricciones	Gerente Financiero  Director de Área Comercial y Servicio al Cliente	Venta de todas las promociones	0
Publicar promociones	1. Diseño de pieza publicitaria de promociones. 2. Divulgación por redes sociales promocionando publicaciones para alcanzar mayor población por segmentación de público	Gerente Administrativa  Área de comunicación y diseño	Venta de promociones y aumento de seguidores en redes sociales	180.000
<b>TOTAL</b>			180.000*	

### 3.2.2.3 Comunicación

Estrategia 3: Potencializar los canales de comunicación digital para difusión de información de productos y servicios de Búhos Editores Ltda.				
OBJETIVO	ACTIVIDADES – PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	COSTO
Desarrollar la página web	1. Contratar a empresa para el desarrollo de interfaz 2. Administración de página por parte del área de Comunicación y Diseño	Empresa Contratista  Área de Comunicación y Diseño	Página Web con alto desarrollo gráfico y actualizada	2.000.000
Aumentar el número seguidores y cobertura de la Red Social Facebook y Twitter	1. Definir contenido y periodicidad de publicaciones. 2. Cuando las publicaciones sean promociones, promocionar las publicaciones a público específico. 3. Análisis de estadísticas generadas por cada red.	Gerente Financiero y Gerente Administrativa  Área de Comunicación y Diseño	Mayor número de seguidores y mayor interacción en las redes	150.000
Creación de Instagram	-	Gerente Financiero y Gerente Administrativa  Área de Comunicación y Diseño	Red social activa	0
<b>TOTAL</b>			2.150.000*	

### 3.2.2.4 Plaza

Estrategia 3: Expansión con venta on-line ( <i>e-commerce</i> ) local e internacional.				
OBJETIVO	ACTIVIDADES – PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	COSTO
Realizar el análisis del mercado	1. Realizar análisis de mercado y competencia. 2. Localización de la demanda potencial. 3. Investigar sobre impuestos y procedimientos aduaneros. Medios de pago utilizados y divisas. Ruta exportadora, etc.	Gerente Financiero, Gerente Administrativa y Contadora	Informe	0
Desarrollar el aplicativo para la página web (montaje en plataforma)	Relacionar el aplicativo con la interfaz de la página	Ingeniero	Ventas On-line.	1.000.000
<b>TOTAL</b>			1.000.000*	

\*Los anteriores valores están dados en pesos colombianos.

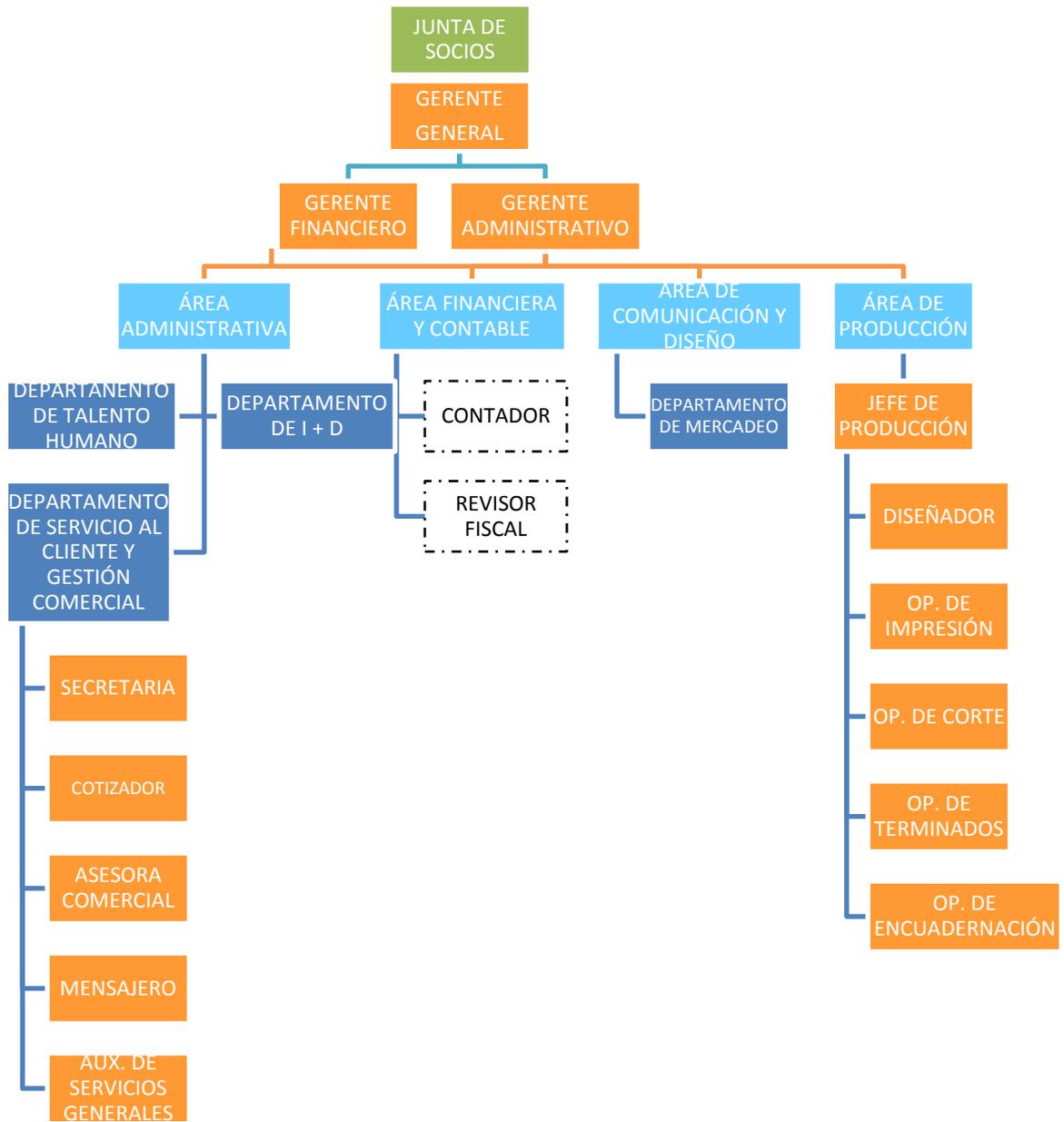
## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA REORGANIZACIÓN DE PROCESOS**

### **4.1 PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Analizando las estrategias planteadas anteriormente se presenta la siguiente estructura organizacional (figura 43) en la cual se realizan los siguientes ajustes.

Se plantean 4 nuevas áreas generales las cuales se representan con recuadro de color azul claro. La primera **ÁREA ADMINISTRATIVA** se subdivide en tres departamentos, *Departamento de Talento Humano*, enfocado a la selección de personal capacitado y entrenamiento en su proceso laboral; *Departamento de Investigación y Desarrollo (I+D)*, encargado del desarrollo de investigaciones de mercado y tendencias comerciales como también el desarrollo de nuevos procesos productivos y procesos; *Departamento de Servicio al Cliente y Gestión Comercial*, enfocado en la atención al cliente y ventas, adicionalmente se encuentra el cargo de **COTIZADOR**, según la estrategia interna será la persona encargada de desarrollar ese proceso.

La segunda, **ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE**, en la cual se desprenden dos cargos los cuales son contratados actualmente por prestación de servicios. La tercera **ÁREA DE COMUNICACIÓN Y DISEÑO**, en ella se desarrolla las campañas publicitarias y comerciales que el *Departamento de Mercadeo* plantee. Y finalmente, **ÁREA DE PRODUCCIÓN**, como su nombre lo dice, es el área encargada de la transformación de materias primas para obtener productos.



**Figura 43. Propuesta Estructura Organizacional.**  
 Fuente: elaboración propia (2017)

## CAPÍTULO V: ANÁLISIS FINANCIERO

El estudio económico y financiero para determinar la factibilidad y viabilidad del proyecto, se realiza con el análisis de costos de inversión para la implementación de las estrategias internas y externas descritas en el Capítulo: Plan de Expansión de mercado, y se presenta la proyección de ventas y análisis de costos-utilidad en tres escenarios (pesimista, moderado y optimista) por cada ciudad donde se pretenden expandir las ventas. Así, en la tabla 27 se desagrega la proyección a cinco años del presupuesto de inversión para la implementación de las estrategias presentadas.

**Tabla 27. Inversiones anuales para el plan de expansión de ventas (valores en miles de pesos corrientes)**

DESCRIPCIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
<b>1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>\$61,188</b>	<b>\$61,748</b>	<b>\$64,545</b>	<b>\$58,548</b>	<b>\$61,918</b>
<b>COSTO TOTAL IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIAS</b>	<b>\$14,100</b>	<b>\$11,365</b>	<b>\$11,637</b>	<b>\$2,466</b>	<b>\$2,471</b>
Desarrollo del plan de capacitación al personal de servicio al cliente	\$150	\$155	\$159	\$0	\$0
Desarrollo del plan de capacitación al personal de servicio al cliente	\$900	\$927	\$955	\$0	\$0
Investigar percepciones del mercado para involucrar a clientes externos en procesos de innovación	\$600	\$618	\$637	\$0	\$0
Capacitar al personal en el desarrollo de productos digitales.	\$5,000	\$5,150	\$5,305	\$0	\$0
Promocionar productos digitales	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300
Publicar promociones	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180
Desarrollar la página web	\$2,000	\$2,060	\$2,122	\$0	\$0
Dominio Internet	\$170	\$175	\$180	\$186	\$191
Aumentar el número seguidores y cobertura de la Red Social Facebook y Twitter	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800
Desarrollar el aplicativo para la página web (montaje en plataforma)	\$3,000	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>COSTO TOTAL TALENTO HUMANO</b>	<b>\$47,088</b>	<b>\$50,384</b>	<b>\$52,908</b>	<b>\$56,082</b>	<b>\$59,447</b>
Área de comunicación y desarrollo de productos digitales (1 profesional)	\$21,120	\$22,598	\$23,730	\$25,154	\$26,664
Área de cotización (2 técnicos)	\$25,968	\$27,785	\$29,177	\$30,928	\$32,784
<b>2. INVERSIÓN EN CAPITAL PARA LA EXPANSIÓN GEOGRÁFICA</b>	<b>\$14,400</b>	<b>\$14,400</b>	<b>\$114,400</b>	<b>\$14,400</b>	<b>\$14,400</b>
Crédito para la adquisición de Vehículo	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$14,400

Inversión para expandir la capacidad de producción			\$100,000		
<b>COSTO TOTAL DEL PLAN DE EXPANSIÓN DE VENTAS (1+2)</b>	<b>\$75,588</b>	<b>\$76,148</b>	<b>\$178,945</b>	<b>\$72,948</b>	<b>\$76,318</b>

Fuente: elaboración propia (2017)

Nota: Los valores están expresados en millones de pesos colombianos.

En razón a lo expuesto, la inversión total para la implementación del plan de expansión proyectada a cinco (5) años tiene un valor de \$ 479.947 millones la cual traída a valor presente con la inflación esperada (Planeción) es de \$436.940 millones, por consiguiente, para el análisis de la factibilidad de las inversiones a efectuar en la empresa se desarrollan tres escenarios (pesimista, moderado y optimista), como se observa en las siguientes tablas:

**Tabla 28. Supuestos del escenario pesimista y resultados esperados**

MERCADO	SUPUESTOS	RESULTADO
<b>TUNJA</b>	Los ingresos de Búhos crecen solo el valor de la inflación, por debajo de la tasa histórica de crecimiento del mercado (3% < 4,24%)	Se reduce la cuota de participación de Búhos en el mercado
<b>DUITAMA</b>	De manera progresiva en 2017 (0,5%), 2018 (0,7%), 2019 (1%), 2020 (1%) y 2021 (1%)	Búhos progresivamente captura el 1% del mercado geográfico
<b>SOGAMOSO</b>	Dado que solo existe una empresa en el mercado es muy difícil para Búhos romper la posición de dominio de este competidor en este mercado geográfico.	Búhos no captura cuota de mercado en esta zona geográfica

Fuente: elaboración propia (2017)

**Tabla 29. Supuestos del escenario moderado y resultados esperados**

MERCADO	SUPUESTOS	RESULTADO
<b>TUNJA</b>	Los ingresos de Búhos crecen a la tasa histórica de crecimiento del mercado (4,24%)	Se mantiene la cuota de participación de Búhos en el mercado
<b>DUITAMA</b>	De manera progresiva captura cuota de mercado, así: en 2017 (0,5%), 2018 (1%), 2019 (2%), 2020 (3%) y 2021 (5%)	Búhos progresivamente captura el 5% del mercado geográfico
<b>SOGAMOSO</b>	De manera progresiva en 2017 (0,5%), 2018 (0,7%), 2019 (1%), 2020 (1%) y 2021 (1%)	Búhos progresivamente captura el 1% del mercado geográfico

Fuente: elaboración propia (2017)

**Tabla 30. Supuestos del escenario optimista y resultados esperados**

MERCADO	SUPUESTOS	RESULTADO
<b>TUNJA</b>	Los ingresos de Búhos crecen a la tasa histórica de crecimiento del mercado (4,24%)	Se mantiene la cuota de participación de Búhos en el mercado
<b>DUITAMA</b>	De manera progresiva captura cuota de mercado, así: en 2017 (0,5%), 2018 (1%), 2019 (2%), 2020 (3%) y 2021 (5%)	Búhos progresivamente captura el 5% del mercado geográfico
<b>SOGAMOSO</b>	De manera progresiva captura cuota de mercado, así: en 2017 (0,5%), 2018 (0,7%), 2019 (1%), 2020 (2%) y 2021 (3%)	Búhos progresivamente captura el 3% del mercado geográfico

Fuente: elaboración propia (2017)

La proyección de ventas en cada escenario se realiza tomando como base el valor de las ventas que obtuvo Búhos en el 2016 y el valor de mercado obtenido para cada ciudad en el Comportamiento de la Industria Gráfica en Boyacá desarrollado en el capítulo 2, como se expresa en las tablas siguientes.

**Tabla 31. Proyección de ventas escenario pesimista**

<b>CIUDAD</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>TUNJA</b>	\$1.756.057.138	\$1.808.738.852	\$1.863.001.018	\$1.918.891.048	\$1.976.457.780	\$2.035.751.513
<b>DUITAMA</b>	\$0	\$34.040.000	\$47.656.000	\$68.080.000	\$68.080.000	\$68.080.000
<b>SOGAMOSO</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.756.057.138</b>	<b>\$1.842.778.852</b>	<b>\$1.910.657.018</b>	<b>\$1.986.971.048</b>	<b>\$2.044.537.780</b>	<b>\$2.103.831.513</b>

Fuente: elaboración propia (2017)

**Tabla 32. Proyección de ventas escenario moderado**

<b>CIUDAD</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>TUNJA</b>	\$1.756.057.138	\$1.830.513.961	\$1.908.127.753	\$1.989.032.369	\$2.073.367.342	\$2.161.278.117
<b>DUITAMA</b>	\$0	\$34.040.000	\$68.080.000	\$136.160.000	\$204.240.000	\$340.400.000
<b>SOGAMOSO</b>	\$0	\$40.385.000	\$56.539.000	\$80.770.000	\$80.770.000	\$80.770.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.756.057.138</b>	<b>\$1.904.938.961</b>	<b>\$2.032.746.753</b>	<b>\$2.205.962.369</b>	<b>\$2.358.377.342</b>	<b>\$2.582.448.117</b>

Fuente: elaboración propia (2017)

**Tabla 33. Proyección de ventas escenario optimista**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>TUNJA</b>	\$1.756.057.138	\$1.830.513.961	\$1.908.127.753	\$1.989.032.369	\$2.073.367.342	\$2.161.278.117
<b>DUITAMA</b>	\$0	\$34.040.000	\$68.080.000	\$136.160.000	\$204.240.000	\$340.400.000
<b>SOGAMOSO</b>	\$0	\$40.385.000	\$56.539.000	\$80.770.000	\$161.540.000	\$242.310.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.756.057.138</b>	<b>\$1.904.938.961</b>	<b>\$2.032.746.753</b>	<b>\$2.205.962.369</b>	<b>\$2.439.147.342</b>	<b>\$2.743.988.117</b>

Fuente: elaboración propia (2017)

Para elaborar el análisis de la factibilidad del proyecto se establecen los supuestos de que las inversiones para la implementación de las estrategias de planeación se desarrollarán a partir del primer año y se realizarán progresivamente; las inversiones en activos fijos como son vehículo y maquinaria para expandir la capacidad de producción se harán a partir del 1 y 3 año respectivamente y se realizarán con financiación.

Por otra parte, para el financiamiento del proyecto se estimó que el 66% se realizará con inversión del capital de los socios y/o utilidades netas de Búhos y el 34% restante se financiará con un crédito bancario a cinco años; para construir la tabla de amortización de pagos y se tuvo en cuenta la Tasa de interés efectiva anual para créditos comerciales establecida por la Superintendencia Financiera de Colombia la cual para el año base 2016 presentó un promedio de 17,30% que corresponde a una tasa nominal mensual vencida de 1,34%.

**Tabla 34. Financiamiento de la Inversión**

<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
CRÉDITO	\$ 150.000.000	34%
CAPITAL DE LOS SOCIOS/ UTILIDADES	\$ 286.940.429	66%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 436.940.429</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia (2017)

Conforme lo descrito anteriormente, se procede a evaluar la utilidad neta de la ejecución del proyecto, para esto, se consideraron los costos operacionales de la empresa en el 2016 y para la estimación de los gastos se utilizó el valor obtenido en el 2016 y el margen de contribución es estos sobre las ventas actuales de la empresa, los costos y gastos se proyectaron con la inflación esperada (Tabla 35) registrada en los

supuestos macroeconómicos registrados por el Departamento Nacional de Planeación (Planeación), con el fin de construir el análisis de costos y gastos por cada escenario, como se presenta en las tabla 36,37 y 38.

**Tabla 35. Inflación esperada**

<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
3,67%	2,94%	3,00%	3,00%	3,00%

Fuente: elaboración propia (2017)

**Tabla 36. Análisis de Costos y gastos – Escenario Pesimista**

<b>Búhos - Tunja</b>	<b>Año base</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
COSTOS	\$ 1.287.796.753	\$ 1.335.058.894	\$ 1.374.309.625	\$ 1.415.538.914	\$ 1.458.005.081	\$ 1.501.745.234
GASTOS	\$ 246.644.200	\$ 316.883.681	\$ 324.961.879	\$ 335.654.719	\$ 337.791.103	\$ 349.538.900
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 221.616.185</b>	<b>\$ 156.796.278</b>	<b>\$ 163.729.514</b>	<b>\$ 167.697.415</b>	<b>\$ 180.661.596</b>	<b>\$ 184.467.380</b>
<b>Búhos - Duitama</b>						
COSTOS	\$ -	\$ 24.963.084	\$ 34.948.317	\$ 49.926.168	\$ 49.926.168	\$ 49.926.168
GASTOS	\$ -	\$ 4.781.034	\$ 6.693.447	\$ 9.562.068	\$ 9.562.068	\$ 9.562.068
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 4.295.882</b>	<b>\$ 6.014.235</b>	<b>\$ 8.591.765</b>	<b>\$ 8.591.765</b>	<b>\$ 8.591.765</b>
<b>Búhos - Total</b>						
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 221.616.185</b>	<b>\$ 161.092.160</b>	<b>\$ 169.743.749</b>	<b>\$ 176.289.179</b>	<b>\$ 189.253.360</b>	<b>\$ 193.059.144</b>
VEHÍCULO		\$ 15.917.106	\$ 14.444.283	\$ 12.971.460	\$ 11.498.637	\$ 10.025.814
MAQUINARIA				\$ 12.682.644,40	\$ 8.703.046,30	\$ 3.347.326
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$ 145.175.054	\$ 155.299.466	\$ 150.635.075	\$ 169.051.677	\$ 179.686.005
impuestos		\$ 47.907.768	\$ 51.248.824	\$ 49.709.575	\$ 55.787.054	\$ 59.296.382
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$ 97.267.286</b>	<b>\$ 104.050.642</b>	<b>\$ 100.925.500</b>	<b>\$ 113.264.624</b>	<b>\$ 120.389.624</b>

Fuente: elaboración propia (2017)

**Tabla 37. Análisis de Costos y gastos – Escenario Moderado**

<b>Búhos - Tunja</b>	<b>Año base</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
COSTOS	\$ 1.287.796.753	\$ 1.335.058.894	\$ 1.374.309.625	\$ 1.415.538.914	\$ 1.458.005.081	\$ 1.501.745.234
GASTOS	\$ 246.644.200	\$ 316.883.681	\$ 324.961.879	\$ 335.654.719	\$ 337.791.103	\$ 349.538.900
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 221.616.185</b>	<b>\$ 178.571.386</b>	<b>\$ 208.856.248</b>	<b>\$ 237.838.736</b>	<b>\$ 277.571.158</b>	<b>\$ 309.993.983</b>
<b>Búhos - Duitama</b>						
COSTOS	\$ -	\$ 24.963.084	\$ 49.926.168	\$ 99.852.335	\$ 149.778.503	\$ 249.630.838
GASTOS	\$ -	\$ 4.781.034	\$ 9.562.068	\$ 19.124.135	\$ 28.686.203	\$ 47.810.338
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 4.295.882</b>	<b>\$ 8.591.765</b>	<b>\$ 17.183.530</b>	<b>\$ 25.775.294</b>	<b>\$ 42.958.824</b>
<b>Búhos - Sogamoso</b>						
COSTOS	\$ -	\$ 29.616.162	\$ 41.462.626	\$ 59.232.323	\$ 59.232.323	\$ 59.232.323
GASTOS	\$ -	\$ 5.672.211	\$ 7.941.095	\$ 11.344.421	\$ 11.344.421	\$ 11.344.421
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 5.096.628</b>	<b>\$ 7.135.279</b>	<b>\$ 10.193.256</b>	<b>\$ 10.193.256</b>	<b>\$ 10.193.256</b>
<b>Búhos - Total</b>						
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 221.616.185</b>	<b>\$ 187.963.896</b>	<b>\$ 224.583.292</b>	<b>\$ 265.215.521</b>	<b>\$ 313.539.708</b>	<b>\$ 363.146.063</b>
VEHÍCULO		\$ 15.917.106	\$ 14.444.283	\$ 12.971.460	\$ 11.498.637	\$ 10.025.814
MAQUINARIA				\$ 12.682.644,40	\$ 8.703.046,30	\$ 3.347.326
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$ 172.046.790	\$ 210.139.009	\$ 239.561.417	\$ 293.338.025	\$ 349.772.924
impuestos		\$ 56.775.441	\$ 69.345.873	\$ 79.055.267	\$ 96.801.548	\$ 115.425.065
<b>Utilidad neta</b>		\$ 115.271.349	\$ 140.793.136	\$ 160.506.149	\$ 196.536.476	\$ 234.347.859

Fuente: elaboración propia (2017)

**Tabla 38. Análisis de Costos y gastos – Escenario Optimista**

<b>Búhos - Tunja</b>	<b>Año base</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
COSTOS	\$ 1.287.796.753	\$ 1.335.058.894	\$ 1.374.309.625	\$ 1.415.538.914	\$ 1.458.005.081	\$ 1.501.745.234
GASTOS	\$ 246.644.200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 221.616.185</b>	<b>\$ 495.455.067</b>	<b>\$ 533.818.127</b>	<b>\$ 573.493.455</b>	<b>\$ 615.362.260</b>	<b>\$ 659.532.883</b>
<b>Búhos - Duitama</b>						
COSTOS	\$ -	\$ 24.963.084	\$ 49.926.168	\$ 99.852.335	\$ 149.778.503	\$ 249.630.838
GASTOS	\$ -	\$ 4.781.034	\$ 9.562.068	\$ 19.124.135	\$ 28.686.203	\$ 47.810.338
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 4.295.882</b>	<b>\$ 8.591.765</b>	<b>\$ 17.183.530</b>	<b>\$ 25.775.294</b>	<b>\$ 42.958.824</b>
<b>Búhos - Sogamoso</b>						
COSTOS	\$ -	\$ 29.616.162	\$ 41.462.626	\$ 59.232.323	\$ 118.464.646	\$ 177.696.969
GASTOS	\$ -	\$ 5.672.211	\$ 7.941.095	\$ 11.344.421	\$ 22.688.843	\$ 34.033.264
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 5.096.628</b>	<b>\$ 7.135.279</b>	<b>\$ 10.193.256</b>	<b>\$ 20.386.511</b>	<b>\$ 30.579.767</b>
<b>Búhos - Total</b>						
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 221.616.185</b>	<b>\$ 504.847.577</b>	<b>\$ 549.545.171</b>	<b>\$ 600.870.240</b>	<b>\$ 661.524.066</b>	<b>\$ 733.071.474</b>
VEHÍCULO		\$ 15.917.106	\$ 14.444.283	\$ 12.971.460	\$ 11.498.637	\$ 10.025.814
MAQUINARIA				\$ 12.682.644,40	\$ 8.703.046,30	\$ 3.347.326
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$ 488.930.471	\$ 535.100.888	\$ 575.216.136	\$ 641.322.383	\$ 719.698.335
impuestos		\$ 161.347.055	\$ 176.583.293	\$ 189.821.325	\$ 211.636.386	\$ 237.500.450
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$ 327.583.415</b>	<b>\$ 358.517.595</b>	<b>\$ 385.394.811</b>	<b>\$ 429.685.996</b>	<b>\$ 482.197.884</b>

Fuente: elaboración propia (2017)

Los indicadores financieros que se aplicaron son el Valor Presente Neto (VAN) el cual determina la viabilidad del proyecto por escenario; la tasa interna de retorno (TIR) que establece la rentabilidad de la inversión y el costo promedio ponderado del capital (WACC) para determinar este último, se utilizó:

- Las utilidades netas de los 5 primeros años de la implementación del proyecto (Capital de socios que se reinvierte)
- El costo de oportunidad del capital de los socios, teniendo en cuenta que invirtieran su capital en certificado de depósito a término (CDT) en una entidad financiera, el cual para el año base tiene una tasa de interés del 8,18 % determinada por el Banco República para diciembre de 2016 (COLOMBIA, 2018).
- El promedio simple de las tasas de interés de los créditos comerciales ordinarios para el año base.

De lo anterior se deriva que el cálculo del WACC se determine con la siguiente formula:

$$WACC=K_e *(E/(E+D)) + K_d * (1-T) *(D/(E+D))$$

$K_e$ : Tasa de interés de los CDT (Costo de oportunidad de los socios)

$E$ : Capital de los socios

$D$ : Deuda

$K_d$ : Tasa de interés de los créditos comerciales ordinarios

$T$ : Tasa impositiva del mercado

De esta forma los resultados de las simulaciones se presentan en la tabla

39.

**Tabla 39. Resultados del análisis de factibilidad del proyecto de expansión geográfica**

	PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA
VPN	\$ 169.024.494	\$ 370.071.158	\$ 1.119.714.763
TIR	27,3%	40,9%	94,2%
ROI	11%	74,8%	311%

WACC	11,03%
INVERSIÓN	\$ 436.940.429

Fuente: elaboración propia (2017)

Finalmente se puede concluir que el proyecto es viable debido a que en los tres escenarios la tasa interna de retorno es superior a la tasa de interés de los cdt e incluso superior a la tasas de los créditos comerciales. De la misma manera, al analizar el valor presente neto obtenido en los tres escenarios se concluye que genera valor económico para Búhos y por ende es más rentable.

## CONCLUSIONES

Búhos Editores Ltda. es una empresa estable y con una gran trayectoria en la ciudad de Tunja. Gracias a la buena administración y a la cultura organizacional, la empresa se encuentra bien posicionada en la actualidad. Su crecimiento es evidente.

La apertura de un departamento de planificación y cotización puede solventar las falencias de la tarea que ha atrasado algunos procesos administrativos y productivos. Existe inadecuada planificación desde la cotización. Se debe capacitar y establecer funciones y responsabilidades.

Creación de espacios para reuniones periódicas para planificación de actividades también es una herramienta que permite organizar y proyectar tareas.

La presencia de la empresa en el mercado es positiva, ha crecido durante los 30 años llevándola a posicionarse como la “mejor empresa de Boyacá” por ende debe potencializar todas las ventajas mencionadas en el estudio y desarrollar estrategias que permitan su permanencia en el mercado.

Analizando el entorno, en futuro, las artes gráficas pasan de lo físico a lo digital, evidenciando así un cambio importante para la empresa, debe esta estar preparada para el cambio que se viene, e invertir en el desarrollo de nuevos productos.

Documentar, desarrollar e implementar un Plan de Expansión de Ventas para Búhos Editores Ltda., es factible, la empresa cuenta con los recursos necesarios por lo tanto se hace necesario implementarlo lo más pronto posible para que la empresa no tenga el riesgo de salir del mercado.

En conclusión, se puede dar como afirmativa la hipótesis planteada la cual expone que Búhos Editores Ltda. cuenta con la capacidad ociosa suficiente para expandir su oferta de servicios y productos de artes gráficas en Tunja, Duitama y Sogamoso. De igual manera, a nivel financiero la empresa puede realizar la inversión para la implementación de las estrategias.

## ANEXOS

### ANEXO 1: MODELO DE ENCUESTA NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR BÚHOS EDITORES LTDA.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos y/o servicios de la empresa Búhos Editores Ltda.?

- Menos de un mes
- Entre uno y seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo califica la satisfacción del servicio prestado por Búhos Editores Ltda.?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. De los siguientes aspectos, ¿Cuáles considera usted que son los más valiosos del servicio ofrecido por Búhos Editores Ltda.?

- Precio
- Cumplimiento
- Calidad
- Rapidez
- Amabilidad
- Variedad de Productos

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. Para usted, ¿Búhos Editores Ltda. es una empresa competitiva?

- SI
- NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo califica usted los productos y servicios de Búhos Editores Ltda. frente a los otros competidores?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. Usted como cliente de Búhos Editores Ltda., ¿Considera que los precios de los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa son apropiados respecto a la calidad y precios ofrecidos en el mercado?

- SI
- NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. Seleccione los aspectos que usted considera que Búhos Editores Ltda. debe mejorar.

- Rapidez en el servicio
- Más información sobre los productos y servicios
- Atención personalizada
- Personal área comercial (asesor comercial)
- Servicio post venta
- Oportunidad en el envío de la cotización
- Oportunidad en la entrega de los productos

Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

8. Por favor valore, los siguientes aspectos respecto del servicio ofrecido por Búhos Editores Ltda.

	Malo	Regular	Bueno	Excelente
<b>Cordialidad</b>				
<b>Buen servicio</b>				
<b>Asesoría técnica</b>				
<b>Asesoría Comercial</b>				
<b>Eficiencia en el servicio</b>				

<b>Cumplimiento</b>				
Servicio post venta				

9. ¿Qué recomendaciones sugiere para mantener o mejorar el servicio?

---

## **ANEXO 2: MODELO DE ENCUESTA INDUSTRIA GRÁFICA EN BOYACÁ**

1. ¿Utiliza servicios de artes gráficas como medio publicitario, de promoción o para la papelería de su empresa?
  - SI
  - NO
  
2. Aproximadamente, ¿Cuántas veces al año suele utilizar estos servicios?
  - 1 – 3
  - 4 – 6
  - 7 – 9
  - 10 o más
  
3. Generalmente, ¿En qué ciudad adquiere estos servicios?
  - Tunja
  - Duitama
  - Sogamoso
  - Bogotá
 Otra, ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  
4. Generalmente, ¿Cuál es el medio de comunicación que usted utiliza para contratar los servicios de artes gráficas?
  - Personal
  - Teléfono
  - Correo electrónico
  - Página web de la empresa
  
5. ¿Cómo califica la calidad de estos servicios en Boyacá?
  - Excelentes
  - Buenos
  - Ni buenos ni malos
  - Malos

6. En general, ¿Qué porcentaje del presupuesto anual de su empresa gasta en adquirir estos servicios?
- 0 – 5%
  - 6 - 10%
  - 11 – 15%
  - 16 – 20%
  - Más del 20%

7. Evalúe la importancia de los siguientes aspectos de acuerdo a sus necesidades y expectativas frente al **SERVICIO** de las empresas de artes gráficas en Boyacá

	<b>Nada importante</b>	<b>Poco Importante</b>	<b>Moderadamente importante</b>	<b>Muy importante</b>	<b>Extremadamente importante</b>
<b>Oportunidad en la entrega de los productos</b>					
<b>Rapidez en el servicio</b>					
<b>Amabilidad/ Cordialidad</b>					
<b>Variedad de productos</b>					
<b>Asesoría técnica</b>					
<b>Asesoría comercial</b>					

8. Evalúe la importancia de los siguientes aspectos de acuerdo a sus necesidades y expectativas frente a los **PRODUCTOS** de artes gráficas que adquiere

	<b>Nada importante</b>	<b>Poco Importante</b>	<b>Moderadamente importante</b>	<b>Muy importante</b>	<b>Extremadamente importante</b>
<b>Precio</b>					
<b>Diseño</b>					
<b>Acabados</b>					
<b>Calidad de la impresión</b>					
<b>Calidad del papel</b>					

9. En general, ¿Cómo considera que son los precios los productos de artes gráficas en Boyacá?
- Altos
  - Justos
  - Bajos

10. ¿Cuál es la forma de pago que más utiliza?

- De contado
- Crédito a 30 días
- Crédito a 60 días
- Crédito a 90 días
- Crédito a un plazo mayor a 90 días

11. ¿Qué tan interesado estaría usted de adquirir productos de artes gráficas elaborados con materiales reciclables?

- Extremadamente interesado
- Muy interesado
- Moderadamente interesado
- Poco interesado
- Nada interesad

### ANEXO 3: TABLAS DE AMORTIZACIÓN CRÉDITO BANCARIO

<b>PRÉSTAMO VEHÍCULO</b>	\$ 50.000.000
<b>TASA DE INTERÉS EFECTIVA ANUAL</b>	17,30%
<b>TASA NOMINAL MENSUAL VENCIDA</b>	1,34%
<b>TIEMPO</b>	5 Años

Mes	Saldo	Interés	Capital
1	\$ 50.000.000		
2	\$ 49.166.667	\$ 833.333,33	\$ 669.465,10
3	\$ 48.333.333	\$ 833.333,33	\$ 658.307,35
4	\$ 47.500.000	\$ 833.333,33	\$ 647.149,60
5	\$ 46.666.667	\$ 833.333,33	\$ 635.991,85
6	\$ 45.833.333	\$ 833.333,33	\$ 624.834,09
7	\$ 45.000.000	\$ 833.333,33	\$ 613.676,34
8	\$ 44.166.667	\$ 833.333,33	\$ 602.518,59
9	\$ 43.333.333	\$ 833.333,33	\$ 591.360,84
10	\$ 42.500.000	\$ 833.333,33	\$ 580.203,09
11	\$ 41.666.667	\$ 833.333,33	\$ 569.045,34
12	\$ 40.833.333	\$ 833.333,33	\$ 557.887,58
13	\$ 40.000.000	\$ 833.333,33	\$ 546.729,83
14	\$ 39.166.667	\$ 833.333,33	\$ 535.572,08
15	\$ 38.333.333	\$ 833.333,33	\$ 524.414,33
16	\$ 37.500.000	\$ 833.333,33	\$ 513.256,58
17	\$ 36.666.667	\$ 833.333,33	\$ 502.098,83
18	\$ 35.833.333	\$ 833.333,33	\$ 490.941,07
19	\$ 35.000.000	\$ 833.333,33	\$ 479.783,32
20	\$ 34.166.667	\$ 833.333,33	\$ 468.625,57
21	\$ 33.333.333	\$ 833.333,33	\$ 457.467,82
22	\$ 32.500.000	\$ 833.333,33	\$ 446.310,07
23	\$ 31.666.667	\$ 833.333,33	\$ 435.152,32
24	\$ 30.833.333	\$ 833.333,33	\$ 423.994,56
25	\$ 30.000.000	\$ 833.333,33	\$ 412.836,81

26	\$	29.166.667	\$ 833.333,33	\$ 401.679,06
27	\$	28.333.333	\$ 833.333,33	\$ 390.521,31
28	\$	27.500.000	\$ 833.333,33	\$ 379.363,56
29	\$	26.666.667	\$ 833.333,33	\$ 368.205,81
30	\$	25.833.333	\$ 833.333,33	\$ 357.048,05
31	\$	25.000.000	\$ 833.333,33	\$ 345.890,30
32	\$	24.166.667	\$ 833.333,33	\$ 334.732,55
33	\$	23.333.333	\$ 833.333,33	\$ 323.574,80
34	\$	22.500.000	\$ 833.333,33	\$ 312.417,05
35	\$	21.666.667	\$ 833.333,33	\$ 301.259,30
36	\$	20.833.333	\$ 833.333,33	\$ 290.101,54
37	\$	20.000.000	\$ 833.333,33	\$ 278.943,79
38	\$	19.166.667	\$ 833.333,33	\$ 267.786,04
39	\$	18.333.333	\$ 833.333,33	\$ 256.628,29
40	\$	17.500.000	\$ 833.333,33	\$ 245.470,54
41	\$	16.666.667	\$ 833.333,33	\$ 234.312,79
42	\$	15.833.333	\$ 833.333,33	\$ 223.155,03
43	\$	15.000.000	\$ 833.333,33	\$ 211.997,28
44	\$	14.166.667	\$ 833.333,33	\$ 200.839,53
45	\$	13.333.333	\$ 833.333,33	\$ 189.681,78
46	\$	12.500.000	\$ 833.333,33	\$ 178.524,03
47	\$	11.666.667	\$ 833.333,33	\$ 167.366,28
48	\$	10.833.333	\$ 833.333,33	\$ 156.208,52
49	\$	10.000.000	\$ 833.333,33	\$ 145.050,77
50	\$	9.166.667	\$ 833.333,33	\$ 133.893,02
51	\$	8.333.333	\$ 833.333,33	\$ 122.735,27
52	\$	7.500.000	\$ 833.333,33	\$ 111.577,52
53	\$	6.666.667	\$ 833.333,33	\$ 100.419,77
54	\$	5.833.333	\$ 833.333,33	\$ 89.262,01
55	\$	5.000.000	\$ 833.333,33	\$ 78.104,26
56	\$	4.166.667	\$ 833.333,33	\$ 66.946,51
57	\$	3.333.333	\$ 833.333,33	\$ 55.788,76
58	\$	2.500.000	\$ 833.333,33	\$ 44.631,01
59	\$	1.666.667	\$ 833.333,33	\$ 33.473,26
60	\$	833.333	\$ 833.333,33	\$ 22.315,50

<b>PRÉSTAMO MAQUINARIA</b>	\$ 100.000.000
<b>TASA DE INTERÉS EFECTIVA ANUAL</b>	17,30%
<b>TASA NOMINAL MENSUAL VENCIDA</b>	1,34%
<b>TIEMPO</b>	3 Años

<b>Mes</b>	<b>Saldo</b>	<b>Interés</b>	<b>Capital</b>
1	100.000.000		
2	97.222.222	\$ 2.777.778	..338.930
3	94.444.444	\$ 2.777.778	..301.738
4	91.666.667	\$ 2.777.778	..264.545
5	88.888.889	\$ 2.777.778	..227.353
6	86.111.111	\$ 2.777.778	..190.160
7	83.333.333	\$ 2.777.778	..152.968
8	80.555.556	\$ 2.777.778	..115.775
9	77.777.778	\$ 2.777.778	..078.583
10	75.000.000	\$ 2.777.778	..041.390
11	72.222.222	\$ 2.777.778	..004.198
12	69.444.444	\$ 2.777.778	967.005
13	66.666.667	\$ 2.777.778	929.813
14	63.888.889	\$ 2.777.778	892.620
15	61.111.111	\$ 2.777.778	855.428
16	58.333.333	\$ 2.777.778	818.235
17	55.555.556	\$ 2.777.778	781.043
18	52.777.778	\$ 2.777.778	743.850
19	50.000.000	\$ 2.777.778	706.658
20	47.222.222	\$ 2.777.778	669.465
21	44.444.444	\$ 2.777.778	632.273
22	41.666.667	\$ 2.777.778	595.080
23	38.888.889	\$ 2.777.778	557.888
24	36.111.111	\$ 2.777.778	520.695
25	33.333.333	\$ 2.777.778	483.503
26	30.555.556	\$ 2.777.778	446.310
27	27.777.778	\$ 2.777.778	409.118
28	25.000.000	\$ 2.777.778	371.925
29	22.222.222	\$ 2.777.778	334.733
30	19.444.444	\$ 2.777.778	297.540
31	16.666.667	\$ 2.777.778	260.348
32	13.888.889	\$ 2.777.778	223.155
33	11.111.111	\$ 2.777.778	185.963
34	8.333.333	\$ 2.777.778	148.770
35	5.555.556	\$ 2.777.778	111.578
36	2.777.778	\$ 2.777.778	74.385

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Duitama. (17 de Enero de 2016). *Alcaldía de Duitama - Boyacá*. Recuperado el 6 de Diciembre de 2015, de [http://www.duitama-boyaca.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.duitama-boyaca.gov.co/informacion_general.shtml)
- Alcaldía de Sogamoso. (15 de Diciembre de 2014). *Alcaldía de Sogamoso - Boyacá*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de [http://sogamoso-boyaca.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://sogamoso-boyaca.gov.co/informacion_general.shtml)
- Alcaldía de Tunja. (09 de Agosto de 2013). *Alcaldía de Tunja - Boyacá*. Recuperado el Diciembre de 2015, de [http://www.tunja-boyaca.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.tunja-boyaca.gov.co/informacion_general.shtml)
- ANDI. (Agosto de 2016). *ANDI*. Recuperado el Noviembre de 2016, de <http://www.andi.com.co/SitEco/Documentos%202015/Informe%20EOIC%20Agosto%202016.pdf>
- Arimany, L. (Noviembre de 2010). *Luis Arimany*. Recuperado el 6 de Octubre de 2016, de <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- Búhos Editores Ltda. (Junio de 2015/2016). *Búhos Editores Ltda*. Recuperado el 8 de Diciembre de 2015, de <http://www.buhoseditores.com/>
- Búhos Editores Ltda. (10 de Agosto de 2016). Mapa de Procesos. *BE-SGC-001, 1*. Tunja.
- Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la Administración*. Mc Graw Hill.
- COLOMBIA, B. D. (20 de 01 de 2018). Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/dtf>
- CONFECÁMARAS - Red de Cámaras de Comercio. (2013). *Informe de coyuntura empresarial*. Bogota.

Congreso de Colombia. (2 de Agosto de 2004). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de [http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=79127&name=Ley\\_905\\_de\\_agosto\\_2\\_de\\_2004.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=79127&name=Ley_905_de_agosto_2_de_2004.pdf&prefijo=file)

Corbacho, A. (s.f.). *Hellomedia*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de <https://hellomedia.com/blog/la-importancia-de-analizar-a-nuestros-clientes/>

Crece Negocios. (05 de Marzo de 2010). *Crece Negocios*. Recuperado el 05 de Febrero de 2017, de <https://www.crecenegocios.com/la-rentabilidad-de-una-empresa/>

DANE. (2016). Bogotá.

DANE. (7 de 2 de 2017). *Cuentas Nacionales - Cuentas de Bienes y Servicios - base 2005*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-anuales/cuentas-nacionales-cuentas-de-bienes-y-servicios-base-2005#balances-oferta-utilizaci%C3%B3n-base-2005-2000-2015p>

DANE. (7 de 2 de 2017). *Indicador de Importancia Económica Municipal*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales/indicador-de-importancia-economica-municipal>

DNP - Departamento Nacional de Planeación. (2004). *DNP*. Recuperado el Noviembre de 2016, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Imprenta.pdf>

Espinosa, R. (31 de Mayo de 2015). *Roberto Espinosa*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento: <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

Fuente Propia. (s.f.).

- Gestiopolis*. (12 de Marzo de 2001). Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- Hernández Pérez, J. Á. (1 de Marzo de 2011). *Black Board*. Recuperado el 20 de Octubre de 2016, de MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER: [https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621121\\_1\\_VI RTUAL/Contenido/Documentos/Otros%20documentos/Material\\_apoyo\\_Gu%C3%ADa%202/MODELO%20DE%20COMPETITIVIDAD%20DE%20LAS%20CINCO%20FUERZAS%20DE%20PORTER%20-%208.pdf](https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621121_1_VI RTUAL/Contenido/Documentos/Otros%20documentos/Material_apoyo_Gu%C3%ADa%202/MODELO%20DE%20COMPETITIVIDAD%20DE%20LAS%20CINCO%20FUERZAS%20DE%20PORTER%20-%208.pdf)
- IDEAM. (2012). *Sistema de Información Ambiental de Colombia - SIAC*. Obtenido de <http://www.ideam.gov.co/web/siac/ninoynina>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing* (12 ed.). Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Planeción, D. N. (s.f.). *Indicadores de Conyuntura Economica*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/estudios-y-publicaciones/estudios-economicos/indicadores-de-coyuntura-economica/Paginas/ice-mensual-cuadros-y-graficos.aspx>
- SC. (2016). *Tabla de Indicadores*. Recuperado el 05 de 02 de 2017, de [http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla\\_indicadores.pdf](http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf)
- Superintendencia de Sociedades. (2016). *Supersociedades*. Recuperado el Abril de 2016, de <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/quienes-somos/Paginas/default.aspx>
- Universidad Veracruzana. (2011). *Contabilidad Financiera*. Recuperado el 23 de 12 de 2016, de

[https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Contabilidad\\_Financiera](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Contabilidad_Financiera)

1\_Unidad\_3.pdf

# Mónica Johanna Rodríguez Fajardo

*Cedula de ciudadanía: 1.049.609.521  
Calle 167A No. 48 – 20  
Teléfono: 3186994511  
Correo electrónico: monikrf3@gmail.com*

## *Perfil Profesional*

*Administradora de Empresas, candidata a master en Dirección de Empresas, con competencias y habilidades en el desarrollo de procesos administrativos, financieros, de mercadeo y talento humano. Experiencia profesional en procesos de contratación de personal y gestión de recursos, procedimientos de formulación, análisis y seguimiento de ejecución de presupuestos y proyectos de inversión, planteamiento e implementación de sistemas de costos y planes de acción, elaboración de propuestas, implementación y seguimiento a Sistemas de Gestión de Calidad. He ejercido funciones en áreas administrativas, marketing, finanzas, ventas y atención al cliente, que han contribuido a la toma de decisiones de planeación y estratégicas. Tengo conocimientos básicos en SAP.*

*Poseo una visión emprendedora con habilidades de liderazgo orientadas a realizar aportes que contribuyan a crear nuevas unidades productivas innovadoras, competitivas, sostenibles y más eficientes; me considero una persona que se adapta rápidamente a los cambios, con excelentes relaciones interpersonales lo que me permite lograr un eficiente trabajo en equipo, tengo aptitudes para el manejo de personal que contribuye de manera eficiente a la toma de decisiones*

*Tengo una gran destreza para la coordinación y logística de eventos; una de mis mayores cualidades la puntualidad.*

### **Formación académica**

*Bachiller académico: COLEGIO DE BOYACÁ – 2003*

*Universitarios:*

- *Pregrado ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES - UNIVERSIDAD SANTO TOMAS - 2005*
- *Posgrado MBA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS - UNIVERSIDAD DE PALERMO (Argentina) En curso*

### **Experiencia Laboral**

**Entidad:** *SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO*

**Cargo:** *PROFESIONAL UNIVERSITARIO*

**Tiempo:** *Febrero 2013 – Actual*

**Principales funciones:**

- *Realizar el proceso de contratación (elaboración del presupuesto, selección y elaboración de los estudios previos correspondientes)*
- *Verificación de la ejecución de cada uno de los contratos y de los gastos de viáticos y transporte de los contratistas.*
- *Recopilar, organizar, consolidar y analizar la información y datos estadísticos del área.*
- *Seguimiento y reporte al cumplimiento de metas de los funcionarios del área.*
- *Formulación, revisión, control y actualización del proyecto de inversión, plan de acción y plan anual de adquirentes del área.*
- *Elaboración de la propuesta y seguimiento a la ejecución del presupuesto del área.*

- *Implementación, verificación e implementación del sistema de gestión de calidad en el área.*
- *Identificar las no conformidades dentro de los procesos implementados en el área teniendo en cuenta la política y objetivos de la entidad, con el fin de implementar medidas preventivas y/lo correctivas.*
- *Contribuyo a la planeación, ejecución y control de eventos realizados por el área.*
- *Planeamiento estratégico de actividades*
- *Generar soluciones de información teniendo en cuenta los requerimientos de los funcionarios del área y los recursos tecnológicos de oficina disponibles.*
- *Ejecutar las actividades relacionadas con el talento humano de acuerdo con los requerimientos y las funciones del área.*
- *Presentar informes de seguimiento mensual de las metas operativas del área a la oficina de planeación.*
- *Reportar de manera mensual la ejecución al presupuesto.*

**Entidad: PGK CONSULTORES (Buenos Aires, Argentina)**

**Cargo: ASISTENTE CONTABLE**

**Tiempo: Septiembre 2010 – Noviembre 2012**

**Principales Funciones:**

- *Realización de conciliaciones Bancarias*
- *Generación y cobro de facturas*
- *Análisis de Cartera*
- *Apoyo a la generación de la proyección financiera*
- *Brindar apoyo en el área de finanzas y contabilidad a clientes:*

**Cliente: Walmart (Argentina)**

**Cargo: ANALISTA DE TARJETAS DE CRÉDITO**

**Tiempo: Enero 2012 – Noviembre 2012**

**Principales Funciones:**

- *Revisión y análisis de las ventas por medio del sistema SAP.*
- *Analizar y controlar las ventas diarias realizadas con tarjetas de crédito y débito en todos los supermercados, cruce de ventas en el sistema SAP.*
- *Instruir el envío y confirmación de pagos a los proveedores para controlar que los pagos se hayan efectuado de manera correcta, Modulo de pagos en SAP.*
- *Detectar Posibles fraudes en las ventas diarias realizadas.*
- *Conciliación de venta posnet Auditar lo contabilizado por la tienda frente a lo reportado por sistemas.*
- *Verificar que la venta sea aprobada y cancelada por la tarjeta emisora.*
- *Revisar y validar la documentación proveniente de contabilidad a fin de controlar que la información proporcionada sea la adecuada para realizar los pagos.*
- *Atender las consultas de proveedores y de clientes internos relacionadas a la gestión de pagos.*

**Cliente:** *Nielsen Company (Argentina)*

**Cargo:** *Asistente Financiera*

**Tiempo:** *Enero 2011 – Diciembre 2011*

**Principales Funciones:**

- *Carga de instrucciones de producción para facturación (Manejo del Módulo de Finanzas, cuentas por pagar y activo fijo en SAP)*
- *Elaboración y Control de contratos realizados en SAP*
- *Armado de reportes del estado de generación y cobro de facturas Alta de clientes en sistema SAP.*
- *Realizar la activación y creación de código SAP de los activos fijos.*
- *Revisar los pagos a proveedores, transferencias, anticipos nacionales y al exterior.*
- *Validar la información tributaria de los nuevos proveedores con el fin de asegurar la creación del código SAP para incluirlos en la data proveedores.*

**Entidad:** *COEDUCADORES BOYACÁ*

**Cargo:** *Practicante*

**Tiempo:** *Marzo 2010 – Mayo 2010*

**Principales Funciones:**

- *Elaborar los manuales de procedimientos para cada puesto de trabajo.*
- *Construir los perfiles para cada cargo de la organización.*
- *Elaborar los formatos para la evaluación de desempeño para cada área y cargo que componían la empresa.*
- *Apoyar el área de recursos humanos con la construcción de un plan de capacitación.*

**Entidad: PASTORAL SOCIAL DE TUNJA**

**Cargo:** *Practicante*

**Tiempo:** *Julio 2009 – Septiembre 2009*

**Principales Funciones:**

- *Realizar el diagnóstico administrativo y operativo de la entidad.*
- *Identificar los puntos de control y de mejora en cada uno de los procesos que lleva a cabo la entidad en cada uno de sus programas.*
- *Realizar capacitaciones a los trabajadores de motivación y compromiso*

**Entidad: BÚHOS EDITORES**

**Cargo:** *Ejecutiva de ventas*

**Tiempo:** *Diciembre 2007 – Junio 2009*

**Principales Funciones:**

- *Realizar el cierre de las ventas diario Evaluación y seguimiento al nivel de ventas del local.*
- *Evaluación periódica de atención y satisfacción del cliente.*
- *Atención a clientes.*
- *Coordinar con el jefe de ventas: cartera de clientes, volúmenes de venta y condiciones a ofrecer.*
- *Retroalimentar a la administración de la empresa respecto de las inquietudes de los clientes (requerimientos, reclamos y/o sugerencias).*
- *Presentar un informe mensual de las ventas realizadas, estado de cartera, lista de nuevos clientes.*