



**POLÍTICAS PARA OPTIMIZAR EL CICLO OPERATIVO EN TERMOMAQUILAS
SAS**

**Cristina Martínez Ospina
Nicolás Castaño Sandoval**

**Profesor:
Andrés Millán**

**Trabajo Final
Proyecto Innovador III**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Cali, Colombia
2024**

TABLA DE CONTENIDO

1	Análisis del mercado	7
1.1	Análisis Fuerzas de Porter	8
1.1.1	Poder de negociación de los proveedores:	8
1.1.2	Poder de negociación de los clientes:.....	8
1.1.3	Amenaza de nuevos competidores.	8
1.1.4	Amenaza de productos sustitutos.	9
1.1.5	Rivalidad entre competidores.	9
1.2	Definición del Problema	9
1.3	Definición del producto y/o servicio	10
1.4	Clientes	11
1.5	Análisis de competidores	12
1.6	Tamaño del Mercado y Fracción del Mercado	14
1.7	Modelo de negocio.....	16
1.7.1	Competencia.	16
1.7.2	Alianzas Claves.	16
1.7.3	Actividades Claves.	17
1.7.4	Propuesta de valor	17
1.8	Estrategia de mercadeo y plan de ventas	19
1.8.1	Estrategia de Mercadeo	19
1.9	Plan de Ventas	23
2	Modelo operativo.....	26
2.1	Procesos productivos o de prestación del servicio.....	26
2.2	Requerimientos y proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología o suministros	28
2.3	Distribución de planta / Oficinas y de equipos	29

2.4 Avances del prototipo	29
2.4.1 Propuesta Fase 2: CRM.....	30
3 Análisis administrativo.....	31
3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.....	31
3.1.1 Cargos adicionales que requiere la empresa para su operación.	35
3.2 Estructura Organizacional.....	38
3.3 Socios Claves.....	39
4 Análisis legal, social y ambiental	40
4.1 Normatividad laboral	40
4.2 Normatividad técnica.....	40
4.3 Normatividad tributaria.....	41
5 Análisis económico	43
5.1 Necesidad de inversión en activos fijos y capital de trabajo	43
5.2 Ingresos, costos y gastos	43
6 Análisis financiero.....	46
6.1 Estados de resultados y flujo de caja	46
6.2 Evaluación del proyecto.....	48
6.3 Riesgos.....	49
7 Road Map del Negocio.....	50
8 Conclusiones.....	51
Bibliografía.....	52
Anexos	53

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Arquetipo de cliente Buyer persona.....	12
Figura 2 Comparativo de la competencia.....	14
Figura 3 Concentración de empresas por ciudad y por volumen de facturación (datos 2022)	15
Figura 4 Participación esperada del mercado potencial	16
Figura 5 Fases del proyecto.....	19
Figura 6 Portafolio foco Termomaquilas S.A.	24
Figura 7 Proyección de ventas a 3 años Termomaquilas S.A.	24
Figura 8 Imagen del ciclo operativo actual de Termomaquilas SAS	26
Figura 9 Plano de la empresa Termomaquilas	29
Figura 10 Descripción proceso CRM.....	30
Figura 11 Organigrama actual de Termomaquilas S.A.....	38
Figura 12 Propuesta nueva estructura organizacional para Termomaquilas S.A.....	39
Figura 13 Inversión en CAPEX en Termomaquilas S.A.	43
Figura 14 Proyección de resultados en Venta y Margen Bruto de Termomaquilas S.A.....	44
Figura 15 Proyección de operativos de Termomaquilas S.A.	45
Figura 16 Promoción personal producción Termomaquilas S.A.	45
Figura 17 Indicadores usados para la proyección del Flujo de Caja de Termomaquilas S.A.	46
Figura 18 Flujo de Caja del proyecto de Termomaquilas S.A.	47
Figura 19 Resultado Financiero del proyecto de Termomaquilas S.A.	48
Figura 20 Flujos de caja libre descontado (año 2023 - 2030) de Termomaquilas S.A.	48
Figura 21 Road Map de implementación	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Línea de tiempo de productos y servicios	26
Tabla 2 Equipos necesarios para ampliación de la capacidad productiva.....	28
Tabla 3 Descripciones de cargo Termomaquilas SAS	31

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A Política de Inventarios53
Anexo B Política de Proveedores.....57

1 Análisis del mercado

La industria del plástico, tanto a nivel mundial como en Colombia, ha demostrado su notable capacidad de adaptación, reflejándose en un crecimiento significativo en los primeros trimestres del año 2021. Con un aumento del 22.2% en comparación con el 2020 y un 8.6% respecto al 2019, la industria ha experimentado una transformación notable (Gutiérrez, 2021).

En Colombia, alrededor de 3.600 empresas forman parte de esta industria, algunas exportan insumos como polietileno, polímeros de propileno, PET, entre otros, mostrando un crecimiento del 68% en comparación con el año anterior. Además, los productos plásticos han experimentado un incremento del 18% en su valor de importación, indicando una demanda sostenida y un interés continuo en estos productos y materiales.

Los empaques plásticos representan alrededor del 56% de la industria plástica en Colombia, muchos de estos empaques son fabricados por empresas maquiladoras las cuales han adquirido una relevancia cada vez mayor, puesto que muchas de las grandes empresas transnacionales optan por este sistema para complementar su cadena de producción.

La maquila es un proceso contractual que aprovecha la capacidad instalada y los procedimientos de producción de una empresa para la fabricación de productos tangibles o la prestación de servicios intangibles sin poseer la marca del producto final. En este sentido, se establece un contrato mediante el cual se adquiere un servicio, permitiendo a la empresa contratante beneficiarse de la infraestructura disponible para la creación del producto deseado (Artesano'scream, 2022).

Maquilar productos presenta notables ventajas, destacándose el ahorro significativo para la empresa contratante. Este beneficio surge porque la empresa no requiere realizar inversiones en maquinaria ni en otros insumos para llevar a cabo la fabricación.

Colombia tiene una gran oportunidad para el establecimiento de empresas maquiladoras. En el país, muchas de estas empresas cuentan con un alto nivel tecnológico que les permite innovar en productos proporcionando un valor agregado a sus clientes, además cuenta con mano de obra cualificada y comprometida en comparación con otras regiones de Latinoamérica. Numerosas compañías que adoptan este modelo han informado sobre resultados financieros sobresalientes, aprovechando la destreza de la mano de obra, la eficiencia, calidad, y la agilidad y recursividad inherentes a las empresas maquiladoras.

Muchas de las empresas que utilizan esta figura, han reportado excelentes resultados financieros aprovechando la mano de obra calificada, los equipos, la agilidad, eficiencia, calidad y recursividad de las empresas maquiladoras.

1.1 Análisis Fuerzas de Porter

1.1.1 Poder de negociación de los proveedores:

- Concentración de proveedores: en Colombia la industria de maquilas específicamente de empaques plásticos puede enfrentar cierta concentración de proveedores de materias primas plásticas. La disponibilidad de fuentes alternativas podría moderar este poder de negociación.
- Disponibilidad de materias primas alternativas: puede ser moderada ya que puede depender del tipo de plástico que se requiera, la disponibilidad de materias primas puede variar, por ejemplo, los plásticos reciclados, vírgenes o las opciones biodegradables pueden influir en la negociación.

1.1.2 Poder de negociación de los clientes:

- Concentración de clientes: con la diversidad de sectores que utilizan empaques plásticos (alimentos, bebidas, productos farmacéuticos, de belleza) es probable que la concentración de los clientes sea moderada, dando cierto poder a los compradores.
- Disponibilidad de productos sustitutos: la presencia de alternativas como empaques de papel, cartón u otro tipo de materiales podrían afectar el poder de negociación, sin embargo, la especificidad del plástico en ciertas aplicaciones podría mitigar esta amenaza.
- Importancia del producto para los clientes: dada la importancia de los empaques plásticos para la conservación, presentación y transporte de los productos, los clientes pueden tener un poder considerable.

1.1.3 Amenaza de nuevos competidores.

Barreras de entrada: las barreras de entrada pueden ser moderadas debido a la necesidad de tecnologías especializadas y cumplimiento de normativas ambientales para ciertos tipos de

plásticos. Sin embargo, la competencia puede provenir de empresas establecidas y nuevas centradas en tecnologías más sostenibles.

1.1.4 Amenaza de productos sustitutos.

Disponibilidad de alternativas: existen alternativas en forma de empaques de materiales diferentes (papel, cartón, vidrio), aunque la versatilidad y ligereza del plástico lo mantienen como una opción preferida en muchos casos.

1.1.5 Rivalidad entre competidores.

- Número de competidores: el sector de empaques plásticos en Colombia puede tener varios competidores, desde grandes empresas hasta pequeñas y medianas empresas especializadas.
- Crecimiento del mercado: el crecimiento puede estar impulsado por la demanda constante de empaques plásticos en diversos sectores. La innovación en materiales y diseños puede ser un factor clave en la competencia

1.2 Definición del Problema

Word Pack Ltda. es una empresa especializada en la prestación de servicios de maquila, centrándose principalmente en el empaquetado de productos para diversas compañías regionales en el Valle del Cauca, con enfoque en la ciudad de Cali. Fundada por el señor Ricardo Martínez en 1999, esta empresa familiar ha logrado, a lo largo de los años, obtener contratos significativos con destacadas compañías locales, entre las que se incluyen La 14 Sa, Induma SAS, Productos J&C, Hoyos Tools, Tecnoquímicas, Colombina y Drogam, consolidándose como un socio de confianza para sus clientes principales.

El crecimiento y la expansión de Word Pack Ltda., al ser una empresa familiar, ha generado nuevas oportunidades tanto en términos operativos como financieros. Sin embargo, en el año 2021, la quiebra de La 14 impactó negativamente a Word Pack, resultando en dificultades financieras que llevaron al cierre temporal de operaciones y la adquisición de obligaciones financieras con diversas entidades bancarias.

En el año 2022, la empresa renace bajo el nombre de Termomaquilas SAS, con el objetivo de recobrar su posición y consolidarse nuevamente. Este reconocimiento refleja el compromiso

continuo de la empresa con la excelencia y la adaptación a los desafíos del entorno empresarial, demostrando su capacidad para superar obstáculos y buscar la prosperidad a largo plazo.

Como consecuencia del reajuste que tuvo que hacer en su operación, la empresa presenta una oportunidad en su ciclo operativo ya que se ha centrado en cultivar relaciones a largo plazo con los proveedores, buscando asegurar la entrega puntual de los pedidos solicitados por los clientes. No obstante, esta estrategia ha conllevado una pérdida en la capacidad de negociación con los proveedores, resultando en la oportunidad no aprovechada de satisfacer la creciente demanda.

1.3 Definición del producto y/o servicio

En la actualidad, Termomaquilas se encuentra en una posición propicia para implementar políticas que optimicen la gestión de sus recursos financieros, una premisa fundamental según el enfoque del gerente de la compañía. Su principal prioridad radica en asegurar un alto nivel de servicio, la retención de clientes y la recaudación puntual.

Una ventaja competitiva notable de Termomaquilas es su eficiencia en el proceso de recaudo, con un promedio de 11 días en los días de cartera. Esta práctica no solo garantiza la continuidad de sus operaciones, sino que también cubre eficazmente sus necesidades de capital de trabajo.

El ciclo operativo de la empresa comprende las fases de recaudo, inventario y proveedores. Sin embargo, la gestión de inventarios se centra en cubrir las operaciones existentes, sin prever la satisfacción de demandas adicionales ni proyectar necesidades futuras. Además, en cuanto a los pagos a proveedores, estos se realizan a 23 días, lo que limita su capacidad de negociación para respaldar y fortalecer sus operaciones.

Como propuesta para Termomaquilas, el enfoque principal radica en la implementación de una política de inventarios que asegure un nivel óptimo de existencias, específicamente adaptado al sector. Esto le permitiría mejorar su competitividad y satisfacer las necesidades de diversos clientes adicionales. Esta iniciativa se acompaña de una revisión en la planificación estratégica de compras, estableciendo así una cadena de suministro integral que potencie los resultados del negocio. El objetivo por alcanzar en este sentido es de 2 meses (o 60 días) de inventarios para materias primas y empaques.

Adicionalmente, se propone la instauración de una política de pagos a proveedores que posibilite negociar las adquisiciones con un plazo de pago de 45 días. Este enfoque facilita la obtención de un mayor apalancamiento de los recursos disponibles.

En resumen, el objetivo general es lograr un ciclo operativo **promedio de 45 días**, desglosado de la siguiente manera:

- Recaudo: 11 días
- Inventarios: 60 días
- Cuentas por pagar a proveedores: 45 días

La fórmula resultante, Neto (+) Recaudo (+) Inventarios (-) Proveedores, se ajusta al objetivo deseado de 45 días, consolidando una gestión operativa más eficiente para Termomaquilas.

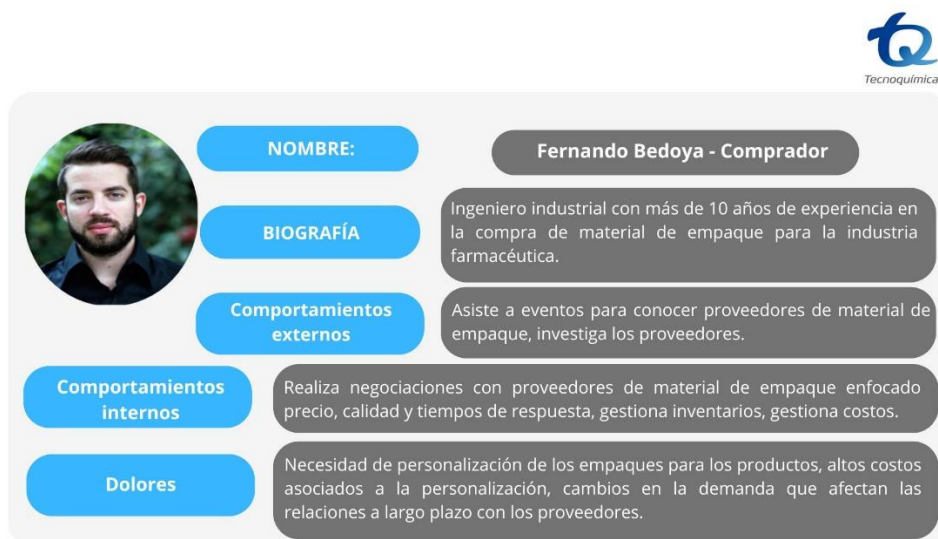
1.4 Clientes

Termomaquilas SAS se dedica a satisfacer las necesidades de una amplia gama de clientes, abarcando sectores que incluyen alimentos, cuidado y aseo personal, farmacéutica e industrial, siendo **cuidado y aseo personal** el sector que más atiende esta compañía. Cuenta con clientes destacados como TQ, Drogam, J&C, Bivien y JGB, quienes tienen el 40% de la participación sobre la venta, y definen en sus criterios de compra clave, la oportunidad, calidad y servicio, habilidades que posee esta compañía.

A continuación, se relaciona el perfil de uno de los clientes de Termomaquilas SAS. (Ver Figura).

Figura 1

Arquetipo de cliente Buyer persona



Nota. Los autores a partir de información suministrada por el proveedor (2024).

Es importante comprender las características del sector, el cual se divide en *cosméticos* (maquillaje, artículos de aseo personal, color y tratamiento capilar) y artículos de *aseo del hogar* (detergentes, jabón de lavar y demás productos de aseo del hogar). De acuerdo con Colombia productiva este último busca tener un crecimiento de USD 2.200 millones al 2032 siendo impulsado por la constante innovación y diversificación de sus productos. Estas innovaciones retan a las organizaciones a mantener un alto rendimiento y eficiencia en sus operaciones lo que les permite ser sostenibles en el tiempo (Colombia Productiva, 2022).

Es importante resaltar que Colombia es uno de los principales proveedores de estos productos debido a su calidad, innovación y costos competitivos, mostrando un crecimiento sostenible en cuanto a ventas, producción y exportación, siendo esta una gran puerta de entrada para empresas maquiladoras.

1.5 Análisis de competidores

Carvajal Empaques destaca como una empresa multilatinas con sedes en las ciudades de Cali y Bogotá, respaldada por plantas de producción ubicadas estratégicamente en los municipios de Ginebra (Valle) y Tocancipá (Cundinamarca). Su presencia global se extiende a través de sucursales en diversos países, como Estados Unidos, México, Colombia, Centroamérica, el Caribe y Perú.

Fundada en 1904 en la ciudad de Cali por el señor Manuel Carvajal y sus hijos, quienes la establecieron como una imprenta, Carvajal Empaques ha labrado una destacada trayectoria y reconocimiento. Esta historia de éxito ha consolidado la confianza, tanto a nivel nacional como internacional, atrayendo a clientes de renombre como Alquería, Alpina, Colgate Palmolive, Pollos Bucanero, Nestlé, Éxito, KFC, Casa Luker, Coca-Cola, L'Oréal, Tecnoquímicas, Unilever, entre otros.

La empresa se distingue por contar con certificaciones de calidad y sostenibilidad, incluyendo la ISO 9001, 14001, 18001. Estas certificaciones reflejan su compromiso con estándares elevados en diversos aspectos, consolidándose como un competidor destacado en la industria. La combinación de su experiencia, reconocimiento y enfoque en la excelencia la posiciona sólidamente como un referente en el mercado (Carvajal Empaques, 2024).

Pagoma, con más de 40 años de experiencia en el mercado de cintas, embalajes y empaques personalizados, tiene sus raíces en la ciudad de Bogotá, donde fue fundada en 1969. En 1980, la empresa dio un paso significativo al aventurarse en el desarrollo de blíster y termoformados tipo burbuja, con la finalidad de ofrecer servicios de maquila a grandes empresas multinacionales, entre las cuales se destacan Gillette, Duracell, SC Johnson, y Condone Today, entre otras (Pagoma, 2024)

Con el transcurso de los años, Pagoma ha diversificado su operación, convirtiéndose en distribuidor de reconocidas marcas de cintas y películas especializadas de termoencogibles. En 2013, marcando un hito en su crecimiento, inauguró una sucursal en la ciudad de Yumbo, específicamente en el sector de Acopi Menga. En 2019, con el firme propósito de garantizar altos estándares de calidad y mantener su competitividad, obtuvo la certificación ISO 9001. En 2018, Pagoma logró la aprobación del registro sanitario del INVIMA, permitiéndole expandir sus servicios de maquila a productos alimenticios. Un aspecto destacado de este competidor es su amplio portafolio, que abarca desde empaques termoformados en PET, PVC y PS hasta opciones plegadizas como estuches y empaques tipo blíster. Estos desarrollos se orientan hacia el mismo sector al cual Termomaquilas SAS está dirigido, consolidando a Pagoma como un actor relevante en la industria.

JV Maquilas, con una trayectoria de 10 años en la industria, se especializa en la maquila de empaques de productos. Su amplio portafolio abarca la fabricación de sachets, embalajes promocionales (amarres de productos), etiquetados, envasado de productos cosméticos, entre otros

servicios. Una característica destacada de este competidor es su capacidad para ofrecer servicios de maquila in house, similar a Termomaquilas, lo que le permite diversificar su oferta y adaptarse a las necesidades de diversos clientes (JV Maquilas, 2023).





Entre sus clientes principales se encuentran destacadas empresas como Tecnoquímicas, Comestibles Aldor y Alival. Con sede en la ciudad de Cali, específicamente cerca del barrio Las Delicias, JV Maquilas se posiciona estratégicamente para atender las demandas del mercado local y cumplir con las expectativas de sus clientes. La capacidad de ofrecer una amplia gama de servicios de maquila y su enfoque en la excelencia le permiten destacarse como un actor significativo en la industria de empaques de productos

Es fundamental comprender las características de ciertos competidores de Termomaquilas; sin embargo, es crucial destacar que, en términos de estructura operativa y recursos financieros, JV Maquilas emerge como un competidor directo.

Como se puede detallar el siguiente cuadro, se observan los resultados económicos de la compañía Termomaquilas y sus competidores.

Figura 2 Comparativo de la competencia

Comparativo de la competencia

	Carvajal Empaques	Pagoma	JV Maquilas	Termomaquilas
 Ventas (mm)	\$2.500.000	\$21.500	\$1.500	\$480
 M.B (%)	34%	36%	19%	58%
 Empl. (%)	+500	+100	+25	+12
 Mts ²	50.000	3.252	1.089	100

Nota. Los autores a partir de información financiera suministrada por Termomaquilas y consultas la base de datos EMIS para competidores (2024).

1.6 Tamaño del Mercado y Fracción del Mercado

En la actualidad, el mercado colombiano cuenta con alrededor de 723 empresas dedicadas a la fabricación de jabón, productos de limpieza y artículos de tocador, distribuidas en 88 ciudades del país. Las ciudades principales, como Bogotá, Cali, Medellín, Yumbo y Barranquilla,

representan aproximadamente el 65% del volumen de clientes relevantes que Termomaquilas podría atender en el futuro. Al analizar los resultados en términos de participación en el volumen de facturación, se observa que estas mismas ciudades concentran alrededor del 75% del volumen total facturado.

Figura 3

Concentración de empresas por ciudad y por volumen de facturación (datos 2022)

Ciudad	Volumen de facturación (\$mm)	Part %	Ciudad	Concentración Empresas	Part %
Bogotá D.C.	7.983.216	40,5%	Bogotá D.C.	289	40,0%
Cali	2.881.106	14,6%	Medellín	91	12,6%
Medellín	2.468.108	12,5%	Cali	58	8,0%
Tocancipá	1.517.745	7,7%	Itagüí	24	3,3%
Yumbo	1.432.055	7,3%	Barranquilla	21	2,9%
Barranquilla	700.656	3,6%	Bucaramanga	12	1,7%
Otras Ciudades	2.750.785	13,9%	Yumbo	11	1,5%
Total	19.733.670	100,0%	Otras Ciudades	217	30,0%
			Total	723	100,0%

Nota. Los autores a partir de información tomada de la base de datos EMIS (2024).

Estas empresas representan el enfoque primordial de Termomaquilas como potenciales clientes. No obstante, es importante aclarar que, debido a la dinámica del negocio y el proceso de expansión operativa, la empresa puede capitalizar oportunidades de mercado exclusivamente en la región del Valle del Cauca, específicamente en ciudades como Cali y Yumbo. En estas ubicaciones, identificamos un potencial de clientes que alcanza las 58 empresas en Cali y 11 en Yumbo, sumando un total de 69 compañías en la base de mercado. Estas empresas generaron una facturación conjunta de alrededor de \$4.313.161 en el año 2022 (Cali y Yumbo). Por lo tanto, se destaca la importancia de la optimización propuesta en el ciclo operativo del negocio, con el objetivo de atraer nuevos clientes además de los ya existentes.

Al examinar la participación de mercado actual de Termomaquilas, se observa un enfoque directo en la atención de clientes exclusivamente del sector de consumo masivo, destacando a JGB y Belleza Express. Sin embargo, existe una oportunidad estratégica para capitalizar en empresas como Recamier, Reckitt Benckiser Colombia y Johnson & Johnson de Colombia. Estas últimas compañías pertenecen al mismo sector de las empresas a las que ya atiende Termomaquilas, lo que le otorga la experiencia necesaria para satisfacer las demandas de estos posibles nuevos clientes

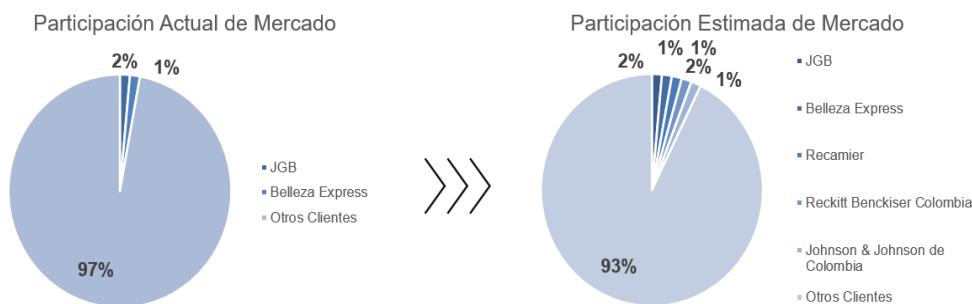
En la actualidad, Termomaquilas ostenta únicamente un 2% de participación en el mercado, sirviendo a dos compañías del sector de consumo masivo, Belleza Express y JGB. La aspiración es que al asegurar un inventario mínimo de 2 meses (60 días), la empresa pueda implementar un plan de mercadeo y estrategia comercial óptimos para atraer nuevos clientes. Al examinar las

oportunidades, se proyecta que, al capitalizar nuevos clientes, Termomaquilas pueda elevar su participación de mercado del 2% actual al 7%, asegurando así un crecimiento óptimo en sus niveles de facturación

- Participación esperada de mercado potencial:

Figura 4

Participación esperada del mercado potencial



Nota. Los autores a partir de información tomada de la base de datos EMIS (2024).

1.7 Modelo de negocio

1.7.1 Competencia.

Termomaquilas se encuentra en un mercado altamente competitivo, donde figuran importantes competidores tales como Carvajal Empaques y Pagoma. A pesar de esta competencia, es crucial destacar que las características de algunos de estos competidores resultan poco comparables, principalmente debido a las diferencias significativas en el tamaño de las compañías. En este contexto, se identifica a JV Maquilas como el competidor más directo en la actualidad para Termomaquilas.

1.7.2 Alianzas Claves.

Los proveedores de materias primas desempeñan un papel fundamental en el proceso de fabricación de Termomaquilas, ya que son responsables de desarrollar materiales que permiten adaptar los empaques a las necesidades específicas de sus clientes. Explorar alianzas estratégicas como el outsourcing, brinda la oportunidad de compartir directamente con el cliente, el conocimiento y experiencia, fortaleciendo así la relación con ellos.

1.7.3 Actividades Claves.

Termomaquilas cuenta con las siguientes actividades que son la base de su negocio y le permite operar:

- Producción de termoencogibles.
- Personalización de moldes de acuerdo con la necesidad del cliente.
- Negociación con los proveedores de materia prima.
- Recaudo de cartera, lo que le permite realizar los pagos a los proveedores.
- Relación a largo plazo con los clientes
- Recursos Claves
- Instalaciones de producción: espacio de fabricación equipado con maquinaria para la producción eficiente de diferentes tipos de empaques.
- Materia prima: compra de materia prima que le permita la fabricación de los empaques
- Talento humano: colaboradores especializados en el diseño de moldes y piezas para empaques, así como personal con agilidad para empacar los productos.
- Diseño: diseño de empaques llamativos y funcionales que estén alineados a las necesidades de los clientes.
- Calidad: procesos que permiten garantizar que los empaques cumplen con los estándares requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Relación con los clientes: contar con una sólida base de clientes, que permiten la compra y podrían generar nuevas oportunidades de negocio.
- Know How: conocimiento exclusivo del proceso de fabricación de empaques de acuerdo con las necesidades de los clientes.

1.7.4 Propuesta de valor

Elaborar políticas específicas centradas en la gestión de inventarios, proveedores y cuentas por cobrar con el objetivo de estructurar eficientemente los recursos internos. Este enfoque tiene como finalidad reducir al mínimo los riesgos inherentes al ciclo operativo y, simultáneamente, potenciar la capacidad de respuesta ante las solicitudes de los clientes.

- Relación con clientes

Termomaquilas consolida la conexión con sus clientes mediante la oferta de productos de alta calidad, adaptados a sus necesidades particulares. A través de una colaboración estrecha, busca soluciones personalizadas en el diseño de empaques, reforzando así su compromiso con la satisfacción del cliente. Además, está constantemente mejorando sus procesos internos para ampliar su cobertura y proporcionar una atención aún más eficiente a aquellos clientes que confían en sus servicios.

- Canales

Termomaquilas SAS adopta un enfoque personalizado para atraer a sus clientes, llevando a cabo visitas directas a aquellas empresas que podrían beneficiarse de sus soluciones de empaque ofreciéndoles sus servicios.

- Segmento de clientes

La empresa Termomaquilas tiene una pérdida de mercado / clientes por la ineficiencia de su ciclo operativo, lo que reduce su capacidad de respuesta ante la solicitud de recompra de antiguos clientes y la consecución de nuevos.

- Ingresos

Termomaquilas obtiene sus ingresos a través de la venta de termoencogibles para empaques de productos. El precio de venta varía de acuerdo con el tipo de empaque que el cliente necesite y el nivel de personalización de este. Tiene un recaudo de cartera por parte de sus clientes a 11 días y paga a sus proveedores con este recaudo, evitando apalancarse a través de la financiación con entidades externas, sin embargo deja poco margen para nuevas inversiones.

El establecer políticas que fortalezcan el ciclo operativo en Termomaquilas trae consigo impactos positivos en los ingresos. Uno de ellos está asociada a la política de inventarios puesto que su optimización permitirá minimizar los costos relacionados con el almacenamiento, aumentar el flujo de efectivo al minimizar el capital inmovilizado y a su vez, mejora el servicio al cliente pues permite cumplir con los pedidos de manera oportuna y satisfacer las necesidades de manera eficiente. Y por otro lado la política de pago a proveedores busca mantener un acuerdo de pago coherente ayudando a la compañía a negociar mejores condiciones, a su vez establecer plazos de pagos gestionando el flujo de efectivo.

✓ Estructura de costos

La estructura actual de costos de Termomaquillas SAS, está definida de la siguiente forma:

- Personal: \$104.255.000
- Impuestos: \$500.000
- Diversos: \$11.020.000
- Arrendamiento: \$9.360.000
- Servicios: \$119.289.000

La compañía registró en el 2023 una facturación de \$433 millones de pesos, alcanzando un margen bruto del 58.6% traducido en una utilidad bruta de \$258 millones de pesos.

Es importante incluir dentro de esta estructura, el costo de la implementación de las políticas asociado al servicio de consultoría que se está brindando a la compañía.

Figura 5

Fases del proyecto

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Diagnostico y análisis 1. Análisis de la etapa actual del ciclo operativo de la compañía. 2. Dentición de puntos críticos y las deficiencias que afectan la eficiencia y rentabilidad. 3. Evaluación de las políticas actuales (si existen) para medir su efectividad.	Desarrollo de Políticas 1. Política de inventarios 2. Política pago a proveedores 3. Política de cartera	Implementación y seguimiento 1. Comunicación y capacitación: Informar a todos los colaboradores del establecimiento de nuevas políticas y procedimientos. Generar capacitaciones en los procedimientos de ser necesario. 2. Implementación gradual 3. Monitoreo y evaluación: Definición de KPI'S para medir el impacto de las nuevas políticas realizando evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora.

Nota. Elaboración propia.

Duración del proyecto: 6 meses

Costo total: \$35.000.000

1.8 Estrategia de mercadeo y plan de ventas

1.8.1 Estrategia de Mercadeo

Actualmente su estrategia de mercadeo se centraliza en 3 focos:

- Precio

Como consultores, poseemos la capacidad para implementar estrategias que se adapten al segmento de mercado en el que opera la organización. Dentro del estado de resultados, los rubros principales son las ventas brutas (resultante del precio, multiplicado por las unidades) y descuentos estructurales, una carencia en controles puede tener un impacto significativo en la rentabilidad del

negocio. Por esta razón, se presenta a la gerencia de Termomaquilas la siguiente estrategia: destacando la ventaja competitiva propuesta por Michael Porter, que define la "ventaja competitiva, como el valor que una empresa puede crear para sus compradores".

En este sentido, se les propone mantener los precios un 10% por debajo de los principales competidores. En cuanto a los descuentos, la propuesta es otorgar descuentos selectivos a clientes estratégicos que generen un volumen significativo de facturación, permitiéndoles así mitigar los gastos del negocio. Estos descuentos no deberían exceder el 8%. Con esta estrategia, aseguramos un portafolio competitivo y rentable (Díaz, 2009).

- Consecución de clientes

Termomaquilas SAS adopta un enfoque personalizado para atraer a sus clientes, llevando a cabo visitas directas a aquellas empresas que podrían beneficiarse de sus soluciones de empaque ofreciéndoles sus servicios. Aunque no dispone de una página web ni un portafolio para promocionar sus servicios, confía en la comunicación directa y la presentación detallada durante las visitas para destacar sus capacidades y propuestas a los potenciales clientes.

Como consultores se propone iniciar con el desarrollo de una página web, permitiéndole una presencia constante en línea donde los clientes potenciales puedan encontrar sus servicios en todo momento, además, refuerza la imagen de profesionalismo y confianza que la empresa ha proyectado, puesto que los consumidores actualmente tienden a investigar en línea antes de realizar una compra o ponerse en contacto con un nuevo proveedor. También sirve como plataforma para implementar estrategias de marketing digital que le permitan aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes, facilitando su interacción. Otro punto importante, es que está es una herramienta de analítica que permite rastrear el comportamiento del usuario proporcionando datos que pueden dar soporte a la toma de decisiones estratégicas. Finalmente le ayudará a estar informado sobre las tendencias del mercado y actividades de la competencia.

- Expansión

La empresa tiene previsto seguir con su proceso de consolidación en el Valle del Cauca y el Eje Cafetero, regiones en las que ya tiene presencia. Para lograrlo, se propone alcanzar una mayor estabilidad en sus operaciones y perfeccionar sus prácticas financieras, con el objetivo de ampliar su base de clientes. Una vez cuente con esta estabilidad y antes de ingresar a un nuevo territorio, se recomienda realizar un estudio de mercado en la ciudad objetivo para entender las preferencias y comportamientos del consumidor local, puesto que la comprensión del mercado se

convierte en un elemento esencial para evaluar el posicionamiento de la marca en relación con los competidores. Este conocimiento no solo facilita la identificación de oportunidades de mercadeo, sino que también impulsa un crecimiento orgánico del negocio. Algunas fuentes proporcionan únicamente datos cuantitativos, mientras que otras ofrecen valores cualitativos como calidad, intención de compra, oportunidades y amenazas.

Según Oswaldo Acevedo, fundador y presidente de la junta directiva de YanHaas, una compañía de investigaciones de mercado, los tomadores de decisiones necesitan análisis, consultoría e información de valor que les permita tener una visión más completa de hacia dónde ir con sus negocios. (Semana, 2023, p. 1)

En este contexto, recomendamos a Termomaquila la adquisición de bases de datos que amplíen significativamente la comprensión del negocio. Esta iniciativa permitirá capitalizar oportunidades no solo de precio, si no de apertura de nuevos negocios. La opción indicada serían investigaciones que evalúen tanto el sell-in como el sell-out del cliente, proporcionando una medida efectiva de la eficacia del negocio.

Finalmente, el establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores locales para optimizar la cadena de suministros y reducir costos logísticos, es otra estrategia que la compañía podría implementar como parte de su proceso de expansión.

¿Cuál es el presupuesto de gastos asociados a la expansión para los 3 primeros meses de operación?

Adquirir un proveedor que satisfaga las necesidades de información en este tipo de negocios podría resultar costoso, teniendo en cuenta que Termomaquilas factura en promedio alrededor de \$433 millones de pesos anuales. Después de revisar distintos proveedores, se identifica que Latam Research, con sede principal en Bogotá D.C., se ajusta a las condiciones informativas requeridas. Este proveedor opera en el sector de Investigación de Mercado y Encuestas de Opinión Pública, ofreciendo un servicio altamente especializado en bases de datos y suministro de información clara y confiable sobre las condiciones del mercado.

Sin embargo, es importante destacar que este proveedor puede resultar costoso para el tamaño económico de Termomaquilas, ya que generalmente los costos de estos servicios se relacionan con el nivel de facturación de cada cliente. Aunque la cotización actual no está disponible, basándonos en comparaciones de benchmark, estimamos que podría estar en los \$21 millones de pesos al año (consultar las bases cada 4 meses). Este valor podría resultar elevado para

Termomaquilas en el presente, por lo que se sugiere considerar esta estrategia como un proyecto futuro, una vez que se haya normalizado el ciclo operativo del negocio y el cliente pueda experimentar un crecimiento orgánico de doble dígito, permitiendo que su flujo de caja respalde este tipo de inversiones.

Adicionalmente, es fundamental que Termomaquilas cuente con personal capacitado para interpretar la información proporcionada por el proveedor. Esto facilitará la implementación eficiente de las oportunidades estratégicas identificadas en el mercado.

Otra alternativa que se adecuará al modelo de negocio sería buscar apoyo en fuentes de información gratuita, entre las cuales destaca Euromonitor, líder mundial en investigación de mercado estratégica independiente. Euromonitor realiza análisis tanto cuantitativos como cualitativos de miles de productos y servicios en todo el mundo. Estas bases de datos están vinculadas a entidades académicas, lo que nos permite acceder a información de manera gratuita.

En términos presupuestarios, la opción actual contempla a Latam Research con un costo de \$21 millones de pesos al año y la contratación de personal capacitado para interpretar la información por \$12 millones de pesos al año (estimando la contratación de una persona por obra laboral), sumando un total de \$33 millones de pesos al año.

En cambio, optando por retirar a Latam Research e incluir Euromonitor (gratuito), el presupuesto se reduce significativamente a \$12 millones de pesos al año. Esta opción no solo representa un ahorro considerable, sino que también aprovecha una fuente de información confiable y reconocida a nivel mundial

- Estrategias posventa y servicio al cliente

La empresa ofrece un servicio posventa altamente personalizado, respondiendo directamente a las Peticiones, Quejas o Reclamos (PQR) dirigiéndose directamente al cliente para comprender la naturaleza de la falla y su impacto en su proceso. A pesar de este enfoque proactivo, existe la ausencia de una política de devoluciones clara en Termomaquilas. Establecer una política transparente y confiable desde el inicio de la relación comercial se revela como un factor esencial para que la compañía fortalezca la confianza con sus clientes.

- Estrategia de distribución

El proceso de estructuración del modelo de distribución en Termomaquilas se encuentra en curso, siendo esta dinámica de control exclusivo de la gerencia del negocio. Actualmente, la empresa opera bajo un modelo de fabricación "make to order" (fabricar bajo pedido), lo que define

la base de su estrategia de distribución. Sin embargo, la falta de procesos eficientes impide la programación de despachos en volumen, llevando a la empresa a realizar programaciones de vehículos de manera inmediata y sin anticipación, lo cual resulta en costos adicionales en la logística.

Es crucial destacar que los clientes a los cuales se les despacha están concentrados principalmente en la ciudad de Cali. La recomendación clave es evaluar una programación efectiva en el modelo productivo que permita temporalmente almacenar inventarios, posibilitando así el envío de volúmenes mayores a un costo menor y sin afectar el nivel de servicio. Esta estrategia podría optimizar la eficiencia logística y reducir los sobre costos asociados a la programación inmediata de vehículos.

1.9 Plan de Ventas

Al concluir el ejercicio fiscal del 2023, Termomaquilas registró una facturación de \$433 millones de pesos, alcanzando un destacado margen bruto del 58.6%. Este rendimiento se traduce en una utilidad bruta de \$258 millones de pesos, proporcionando a la empresa una sólida continuidad operativa capaz de respaldar sus operaciones. Estos resultados son el fruto de las dinámicas estratégicas implementadas por la gerencia de Termomaquilas, que ha logrado consolidar un portafolio rentable y competitivo.

Un estudio dirigido por la gerencia revela que, en promedio, se situaron un 18.6% por debajo de los precios de la competencia, JV Maquilas. Además, se destaca un margen bruto altamente rentable en comparación con el margen de la competencia, cerrando con una diferencia de -13.9 puntos frente a JV Maquilas. Como recomendación estratégica, se sugiere continuar con el plan de precios más bajos para capturar oportunidades de mercado. Además, se señala la posibilidad de incrementar los precios hasta en un 8%, manteniéndonos dentro del objetivo de negocio de mantener un índice de precios del 10%. (Ver Figura 6).

- Portafolio Foco de Termomaquilas, más comparativo de precios versus la competencia

Figura 6

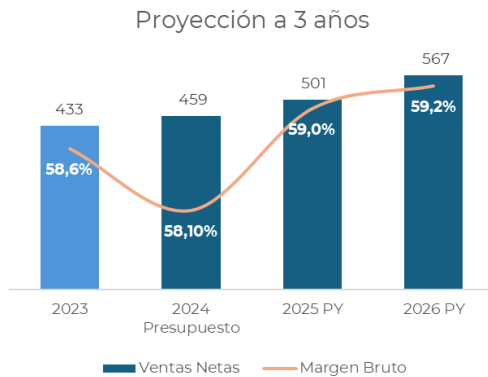
Portafolio foco Termomaquilas S.A.

#	Codigo	Descripción	Unidad Base	Precio 2023	Precio 2024	▲ Incr. \$	▲ Incr. %	Margenes Brutos %	Descripción Homologa Competencia (IV Maquilas)	Precio	Var \$	Var %	Margenes Brutos %
1	E0358	Burbuja Bis Monarca	Und	325	367	42	12,9%	62,0%	Burbujas Pasador	320	66	25,8%	40%
2	E0395	Burbuja Pasador 1 1/2"	Und	231	261	30	13,0%	58,0%					
3	E0394	Burbuja Pasador 2"	Und	180	203	23	12,8%	63,5%					
4	E0405	Burbuja Pasador 2 1/2"	Und	196	221	25	12,8%	58,5%					
5	E0406	Burbuja Pasador 3"	Und	221	250	29	13,1%	63,0%					
6	E0419	Burbuja Pasador 3 1/2"	Und	208	235	27	13,0%	59,0%					
7	E0454	Burbuja Pasador 4"	Und	216	244	28	13,0%	61,5%					
8	E0397	Burbuja Bisagra Nudo 2" X 2"	Und	174	197	23	13,2%	56,5%	Bisagras Nudo	320	46	17,0%	45%
9	E0396	Burbuja Bisagra Nudo 2.5" X 2.5"	Und	221	250	29	13,1%	57,0%					
10	E0398	Burbuja Bisagra Nudo 3" X 3"	Und	221	250	29	13,1%	59,0%					
11	E0432	Burbuja Bisagra Nudo 3.5" X 3.5"	Und	310	350	40	12,9%	56,0%					
12	E0488	Burbuja Bisagra Nudo 4" X 4"	Und	310	350	40	12,9%	61,0%					
13	E0426	Burbuja Bisagra Nudo 4" X 4" CR	Und	325	367	42	12,9%	59,0%					
14	E0412	Burbuja Bisagra Mueble comun 1 1/2"	Und	134	151	17	12,7%	62,0%	Bisagras Mueble	239	15	6,9%	40%
15	E0409	Burbuja Bisagra Mueble comun 2"	Und	163	184	21	12,9%	58,0%					
16	E0411	Burbuja Bisagra Mueble comun 2 1/2"	Und	177	200	23	13,0%	55,0%					
17	E0410	Burbuja Bisagra Mueble comun 3"	Und	206	233	27	13,1%	58,0%					
18	E0461	Burbuja Bisagra Mueble comun 3 1/2"	Und	216	244	28	13,0%	59,4%					
19	E0462	Burbuja Bisagra Mueble comun 4"	Und	228	258	30	13,2%	57,1%					
20	E0491	Burbuja Bisagra Mueble comun 4 1/2"	Und	261	295	34	13,0%	50,3%					
21	E0424	Burbuja Portacandado 1 1/2"	Und	146	165	19	13,0%	56,6%	Burbuja PortaCandado	272	43	18,6%	49%
22	E0428	Burbuja Portacandado 2"	Und	146	165	19	13,0%	62,0%					
23	E0426	Burbuja Portacandado 2 1/2"	Und	167	189	22	13,2%	62,0%					
24	E0422	Burbuja Portacandado 3"	Und	196	221	25	12,8%	55,0%					
25	E0427	Burbuja Portacandado 3 1/2"	Und	243	275	32	13,2%	56,0%					
26	E0466	Burbuja Portacandado 4"	Und	261	295	34	13,0%	62,0%					
27	E0401	Burbuja Portacandado 4 1/2"	Und	261	295	34	13,0%	59,5%					
28	E0430	Burbuja pasador Aleman 1 1/2"	Und	159	180	21	13,2%	58,5%	Burbujas Sueco (similar a Omega - Portacandado)	272	54	24,9%	50%
29	E0421	Burbuja pasador Aleman 2"	Und	177	200	23	13,0%	58,0%					
30	E0431	Burbuja pasador Aleman 2 1/2"	Und	190	215	25	13,2%	59,0%					
31	E0429	Burbuja pasador Aleman 3"	Und	206	233	27	13,1%	58,1%					
32	E0456	Burbuja pasador sueco 2"	Und	174	197	23	13,2%	57,0%					
33	E0455	Burbuja pasador sueco 2 1/2"	Und	221	250	29	13,1%	59,0%					
34	E0457	Burbuja pasador sueco 3"	Und	221	250	29	13,1%	55,0%					
35	E0463	Burbuja Bisagra Omega 2"	Und	149	168	19	12,8%	57,0%					
36	E0464	Burbuja Bisagra Omega 3"	Und	234	264	30	12,8%	60,0%					
37	E0465	Burbuja Bisagra Omega 4"	Und	271	306	35	12,9%	61,0%					
Margen ponderado								58,6%	Margen ponderado			44,8%	

Nota. Los autores a partir de información suministrada por Termomaquilas S.A. (2024).

Figura 7

Proyección de ventas a 3 años Termomaquilas S.A.



Nota. Los autores a partir de información financiera suministrada por Termomaquilas S.A. (2024).

Al analizar la estrategia de crecimiento de Termomaquilas, se observa que cerró el año 2023 con una facturación de \$433 millones de pesos. Para el presupuesto del 2024, la empresa ha estimado un crecimiento del 6%, distribuido en un aumento del 4% mediante el ajuste de precios y un 2% a través del incremento en volumen. Esta distribución se debe a que, aunque existe

potencial de crecimiento debido a la atractiva cartera de productos y las iniciativas de gestión comercial, la limitación en la generación de inventario y la falta de capacidad operativa debido a la ausencia de inversiones en CAPEX en la planta restringen la expansión.

A partir del año 2025, se proyecta un crecimiento significativamente más acelerado. Por ejemplo, la variación entre 2025 y 2026 es del 9.2%, de los cuales el 5% se atribuye al aumento en volumen y el 4.2% a ajustes de precios. En este caso, se destaca un incremento en la contribución del crecimiento por volumen, pasando del 2% al 4.2%. sucede lo mismo con el crecimiento del año 2026 versus 2025, el cual se estima que sea 13.1%, en donde, vía volumen es un 7% y Precio 6.1%. Esta proyección se presenta como fundamental para garantizar la implementación de procesos eficientes en el ciclo operativo, permitiendo así una administración efectiva de los recursos de la empresa.

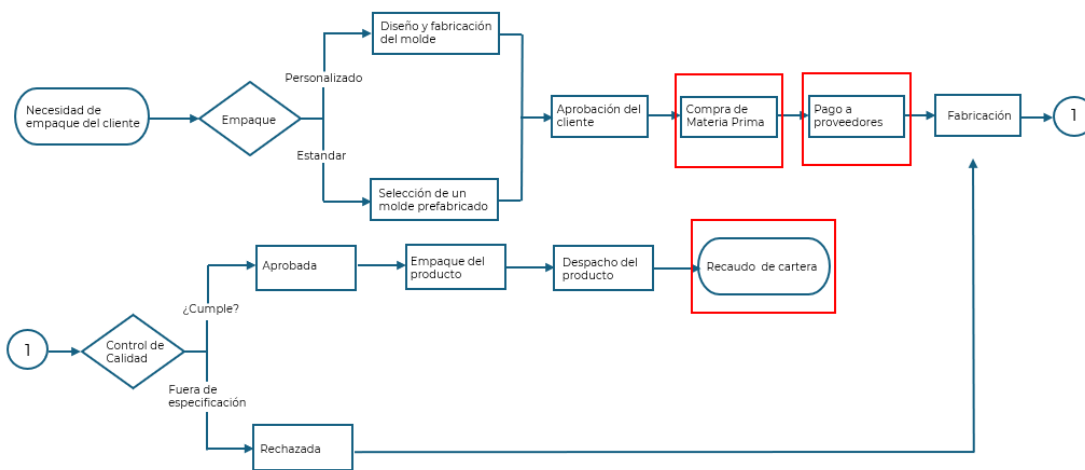
2 Modelo operativo

2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio

Termomaquilas es una empresa especializada en la fabricación de empaques plásticos para una variedad de sectores empresariales, con un enfoque particular en las industrias farmacéutica y de cuidado personal y de aseo. Actualmente, la empresa está buscando optimizar su ciclo operativo para lograr mayores niveles de eficiencia y expandir su capacidad para atender a sus clientes. El siguiente diagrama de flujo representa el proceso productivo actual.

Figura 8

Imagen del ciclo operativo actual de Termomaquilas SAS



Nota. Los autores a partir de los procesos internos de Termomaquilas (2024).

A continuación, se describe el proceso, el tiempo, los cargos relacionados, el número de personas y los equipos requeridos para la fabricación empaques plásticos.

Tabla 1

Línea de tiempo de productos y servicios

LINEA DE PRODUCTOS / SERVICIOS	ACTIVIDAD	TIEMPO	CARGOS PARTICIPAN	QUE	# DE PERSONAS	EQUIPOS MAQUINAS	Y
	Identificar la necesidad de empaque que requiere el cliente	1 hora	Gerencia General Jefe / Líder de compras empresa cliente		1 persona por cada cargo	Teléfono, cotizador.	WA,
	Empaque personalizado: Diseño y fabricación del molde	2 horas	Supervisor producción Operario de planta	de	1 persona por cada cargo	Molde de empaque Termoselladora Troqueladora	

LINEA DE PRODUCTOS / SERVICIOS ACTIVIDAD	TIEMPO	CARGOS PARTICIPAN	QUE	# DE PERSONAS	EQUIPOS Y MAQUINAS
Aprobación del cliente: Envío de la propuesta de empaquetado del producto.	24 horas	Gerencia general Jefe / líder de compras de la empresa cliente		1 persona por cada cargo	Correo electrónico, teléfono.
Compra de Materia Prima (pago a proveedores)	2 horas	Coordinador administrativo Jefe/ Líder de compras empresa cliente		1 persona por cada cargo	Correo electrónico, teléfono.
Recepción de Materia Prima	24 horas	Supervisor de producción Operario de planta Analista de Calidad		1 supervisor de producción 2 operarios de planta 1 analista de calidad	Calibrador pie de rey Bisturí
Fabricación	96 horas	Gerencia general Supervisor de producción Analista de calidad Operario de planta		1 gerente general 1 supervisor 1 analista de calidad 7 operarios de planta	Termoselladora Troqueladora Lacadora Moldes
Control de calidad	96 horas	Analista de calidad		1 persona	Dinamómetro Pruebas de producto
Empaque de producto y despacho	8 horas	Supervisor de producción Operarios de planta		1 supervisor 3 operarios de planta	Cajas Lista de chequeo Cinta Transportadora
TOTAL	253 horas / 31 días				

Nota. Los autores a partir de los procesos internos de Termomaquilas (2024).

Actualmente, Termomaquilas opera al máximo de su capacidad, fabricando 113,000 unidades mensuales de termoformados y 30,000 unidades mensuales de lacado, con un equipo de 12 personas completamente dedicadas. Con la adquisición de nueva maquinaria, esta capacidad se duplicará, alcanzando las 226,000 unidades de termoformado y 60,000 unidades de lacado mensuales, además de requerir tres personas adicionales en su equipo operativo.

Este crecimiento implica la necesidad de ajustar los procesos en línea con las políticas establecidas, dado que se requerirá un mayor flujo de efectivo, un aumento en los inventarios de materia prima y una gestión más eficiente de la cartera. La planificación y ejecución precisas de estos ajustes son cruciales para el éxito de la expansión y la gestión eficaz de los recursos de la empresa.

La intervención en la empresa busca mejorar los puntos críticos a través de la implementación de políticas que optimicen los procesos, con el objetivo de aumentar la eficiencia. Este esfuerzo cobra aún más relevancia teniendo en cuenta los planes de expansión y adquisición

de nueva maquinaria para impulsar el crecimiento del negocio. De esta manera, la empresa podría aumentar su capacidad de producción y mejorar el servicio al cliente, al disponer de un mayor flujo de efectivo y fortalecer la colaboración con los proveedores.

2.2 Requerimientos y proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología o suministros

Para la producción de envases plásticos, Termomaquilas hace uso pleno de sus activos actuales. No obstante, para expandir su capacidad de fabricación, planean adquirir nuevas máquinas Termoselladoras/ Lacadoras y ampliar la bodega de producto terminado. Por otra parte, la diversificación de proveedores de materias primas se presenta como una estrategia clave. Esto no solo reduce la dependencia de un solo proveedor, sino que también mejora las condiciones de negociación, permitiendo obtener precios más competitivos, flexibilidad en las condiciones de pago y plazos de entrega más favorables.

En la actualidad, la compañía trabaja con tres proveedores: dos ubicados en la ciudad de Cali y uno en Bogotá. Se mantiene un mismo acuerdo de negociación con todos ellos, en el cual la materia prima se adquiere mediante pagos al contado, sin establecer ningún tipo de crédito para la compra de insumos. El tiempo promedio de entrega por parte de los proveedores de Cali es de aproximadamente 2 días, mientras que el proveedor de Bogotá tiene un plazo de entrega de alrededor de 3 días. A su vez se tienen en cuenta los volúmenes de compra solicitados para llegar a un acuerdo de precios y las políticas de devoluciones.

Tabla 2

Equipos necesarios para ampliación de la capacidad productiva

EQUIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR
Termoselladora	TSB SA 450 SK INOX. Es una Termoselladora semiautomática para el envasado de productos en bandejas preformadas. Ideal para producciones limitadas o medias.	1	\$15.000.000
Lacadora	Máquina de fabricación personalizada para la operación de lacado en tarjetas de empaque	1	\$18.000.000
Ampliación de bodega producto terminado	Al adquirir nuevos equipos se duplica la fabricación de los empaques, por lo cual se requiere realizar una ampliación de sus bodegas.	1 (40mt ²)	\$2.000.000 (mensual de arriendo)
TOTAL			\$34.000.000

Nota. Los autores a partir de los procesos internos de Termomaquilas (2024).

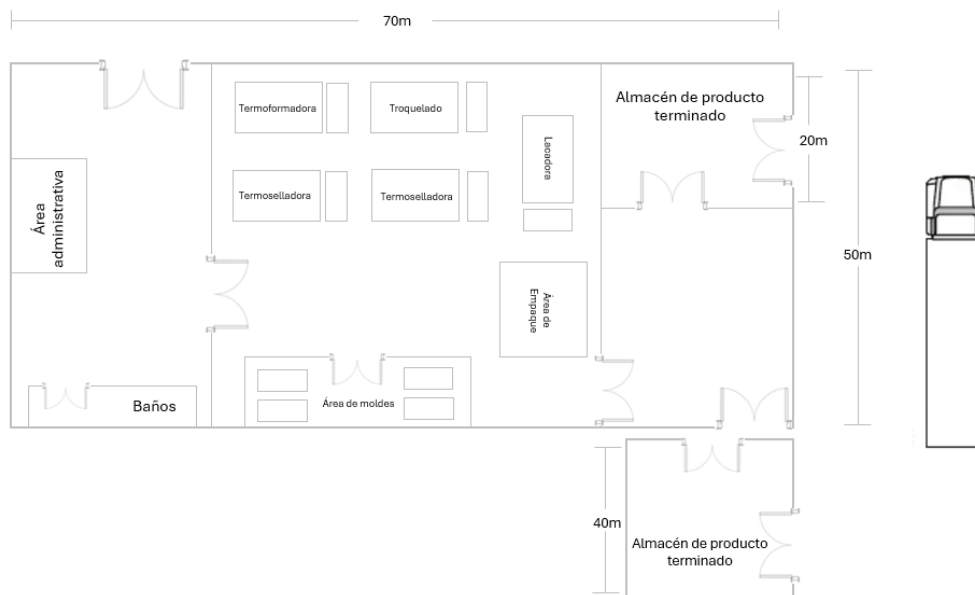
2.3 Distribución de planta / Oficinas y de equipos

Para la intervención, la compañía no requiere modificaciones en la distribución actual. Tanto la maquinaria como el personal considerado en el proceso de expansión están integrados en la distribución existente. Asimismo, la adquisición de la bodega adicional también está prevista, dado que se encuentra contigua a la planta principal.

A continuación, se relaciona un plano de la distribución actual de la compañía.

Figura 9

Plano de la empresa Termomaquilas



Nota. Los autores a partir de la información suministrada por Termomaquilas (2024).

2.4 Avances del prototipo

En los anexos A y B se encuentran desarrolladas las políticas de Inventarios y Proveedores las cuales serán entregadas al cliente para su aprobación e implementación.

Una vez las políticas sean integradas a los procesos organizacionales, se mida su efectividad y se realicen los ajustes requeridos, como consultores proponemos una mejora enfocada en la transformación digital como parte de la Fase 2 del proyecto.

2.4.1 Propuesta Fase 2: CRM.

Situación: Termomaquilas S.A.S no cuenta con un sistema que les permita centralizar los canales de comunicación con los clientes generando una pérdida de la información del cliente. A su vez no tienen una clara visibilidad hacia los clientes perdiendo oportunidad de atención y venta.

El contar con una herramienta como el CRM permitirá ofrecer una atención personalizada a los clientes pues tendrán un proceso automatizado e integrado, atrayendo de esta forma a los mejores clientes potenciales, cerrar tratos más rápido y fomentar las relaciones duraderas.

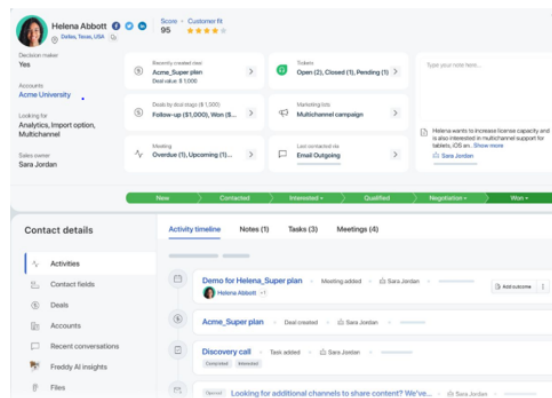
Beneficios del CRM:

- Contar con una página web que aumente la visibilidad con formularios interactivos.
- Chatbots impulsado por AI para capturar instantáneamente la información de los visitantes.
- Seguimiento al comportamiento de los visitantes y atracción a los mejores clientes potenciales.
- Crear campañas de correo electrónico dirigidas y optimizadas para los dispositivos.
- Vista del cliente 360° brindando experiencias personalizadas:

Figura 10

Descripción proceso CRM

- Registro de clientes unificado y campañas de chat.
- Adaptación de la experiencia del sitio web en función de la intención y comportamiento del cliente
- Conversaciones según el perfil de cada visitante.
- Cotizadores para clientes identificado a aquellos que tienen más probabilidades de realizar una compra.
- Comunicación integrada (correo electrónico, Wa, y chat)



Nota. Elaboración propia.

3 Análisis administrativo

3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.

Al examinar los perfiles actuales del negocio, hemos identificado las siguientes descripciones. Sin embargo, es crucial destacar que, como equipo consultor, nuestra prioridad es ajustar estos perfiles tras realizar una evaluación exhaustiva de la estructura organizativa, garantizando su adecuación. Este enfoque refuerza la estructura organizacional y facilita la implementación de procedimientos y políticas diseñadas para optimizar el capital de trabajo del negocio.

Tabla 3

Descripciones de cargo Termomaquilas SAS

I. ANALISTA DE CALIDAD						
SALARIO NETO:	\$1.700.000					
ÁREA:	Aseguramiento de Calidad					
ROL DEL CARGO:	ESTRATÉGICO		TÁCTICO		SOPORTE	X
II. PERFIL DEL CARGO						
ESTUDIO Y EXPERIENCIA ESPECÍFICA, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:	TECNOLOGO EN ASEGURAMIENTO DE CALIDAD. EXPERIENCIA COMO ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD CON CONOCIMIENTOS EN ASEGURAMIENTO DE CALIDAD, MODELOS DE PROCESOS EFICIENTES. HABILIDADES: ANALISIS DE INFORMACIÓN, ORIENTACIÓN AL DETALLE.					
EXPERIENCIA: TIEMPO TOTAL LABORAL Y TIEMPO ESPECÍFICO REQUERIDO PARA EL DESEMPEÑO EN EL CARGO						
EXPERIENCIA TOTAL LABORAL:		2 años en cargos similares				
EXPERIENCIA ESPECÍFICA:	TIEMPO	1 año en cargos similares				
	DESCRIPCIÓN	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES EN GESTION DE CALIDAD Y GESTION DE RECLAMOS EN EL SECTOR				
III. GESTIÓN DEL CARGO						
OBJETIVO Y FUNCION DEL CARGO						
SER SOPORTE OPERATIVO Y DE GESTIÓN PARA EL SOSTENIMIENTO Y LA MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN CALIDAD DE TERMOMAQUILAS. DAR APOYO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS NORMAS APLICABLES.						
GENERAR Y REALIZAR EL SEGUIMIENTO A LOS PLANES DE ACCIÓN DERIVADOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD.			DEFINIR LOS PLANES DE ACCIÓN Y LAS MEJORAS IMPLEMENTADAS PARA EL MANTENIMIENTO DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO REALIZAR INSPECCIONES ALEATORIAS DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO PROCESO DE RETENCIÓN POR CALIDAD.			
IV. TOMA DE DECISIONES						
DECISIONES QUE EL CARGO TOMA POR SÍ MISMO Y QUE IMPACTAN EN EL RESULTADO ORGANIZACIONAL. AUTONOMÍA DEL CARGO PARA TOMAR DECISIONES.						
DECISIONES QUE AFECTAN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES:		<ul style="list-style-type: none"> PROGRAMAR Y CONVOCAR A REUNIONES SOBRE TEMAS DE CALIDAD CUANDO SEA NECESARIO. 				

I. SUPERVISOR DE PLANTA					
SALARIO NETO:	\$2.000.000				
ÁREA:	Manufactura				
ROL DEL CARGO:	ESTRATÉGICO		TÁCTICO		EXPERTO X
II. PERFIL DE CARGO					
ESTUDIOS Y EXPERIENCIA ESPECÍFICA, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:	TECNOLOGO O PROFESIONAL EN INGENIERIA EXPERIENCIA EN EMPRESAS INDUSTRIALES REALIZANDO EL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN, MANEJO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS. HABILIDADES EN EL MANEJO DE PERSONAL, PLANEACIÓN, ANALISIS DE INFORMACIÓN				
EXPERIENCIA: TIEMPO TOTAL LABORAL Y TIEMPO ESPECÍFICO REQUERIDO PARA EL DESEMPEÑO EN EL CARGO					
EXPERIENCIA TOTAL LABORAL:		2 años en cargos similares			
EXPERIENCIA ESPECÍFICA:	TIEMPO	2 años en cargos similares			
	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES DE FABRICACIÓN EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, MANEJO DE VARIABLES DE CONTROL DE PROCESOS			
III. GESTIÓN DEL CARGO					
OBJETIVO Y FUNCION DEL CARGO					
Garantizar los procesos productivos de la planta. Programar y supervisar todos los recursos de producción con el fin de cumplir el programa de producción con la calidad requerida.					
Distribuir el personal en las diferentes líneas de trabajo, con base a estándares establecidos			Planeación y visualización del resultado. Reducción de retrasos en fabricación, reducción de rechazos, reprocesos y adiciones por desviación de procesos. Seguimiento a ausentismos, reducción de accidentes y trámites al día por novedades.		
IV. TOMA DE DECISIONES					
DECISIONES QUE EL CARGO TOMA POR SÍ MISMO Y QUE IMPACTAN EN EL RESULTADO ORGANIZACIONAL. AUTONOMÍA DEL CARGO PARA TOMAR DECISIONES.					
DECISIONES QUE AFECTAN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de horarios y turnos • Cambios del programa de producción • Programación de mantenimiento de los equipos 				

I. COORDINADORA ADMINISTRATIVA					
SALARIO NETO:	\$2.500.000				
ÁREA:	Generales				
ROL DEL CARGO:	ESTRATÉGICO		TÁCTICO		EXPERTO X
II. PERFIL DEL CARGO					
ESTUDIOS Y EXPERIENCIA ESPECÍFICA, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:	PROFESIONAL EN CARRERAS ADMINISTRATIVAS ANALIZAR E IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, ESTABLECER RELACIONES PRODUCTIVAS CON LOS PROVEEDORES (INCLUYE COMUNICACIÓN CONSTANTE CON LA CONTADORA – PRESTADORA DE SERVICIOS), CONOCIMIENTOS EN PAGOS DE NOMINAS LABORALES Y ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL. HABILIDADES: COMUNICACIÓN VERBAL Y ESCRITA, CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS				
EXPERIENCIA: TIEMPO TOTAL LABORAL Y TIEMPO ESPECÍFICO REQUERIDO PARA EL DESEMPEÑO EN EL CARGO					
EXPERIENCIA TOTAL LABORAL:		3 años en cargos similares			

EXPERIENCIA ESPECÍFICA:	TIEMPO	1 años en cargos similares
	DESCRIPCIÓN	MANEJO DE SEGURIDAD FISICA, SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, PLANES DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE INSTALACIONES, CONTROL DE PRESUPUESTO, NEGOCIACION CON PROVEEDORES, ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL.

IV. GESTIÓN DEL CARGO

OBJETIVO Y FUNCION DEL CARGO

ASEGURAR EL SUMINISTRO DE SERVICIOS DE OPTIMA CALIDAD Y CONFIABILIDAD A TODOS LOS EMPLEADOS, A TRAVÉS DEL, EL RETO CONSTANTE DE LOS COSTOS Y LA CREACION DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES CLAVES.

ADMINISTRAR LOS SERVICIOS PRESTADOS POR PROVEEDORES. GESTIONAR UN SERVICIO INTEGRAL DE LAS INSTALACIONES DE MANERA EFECTIVA Y EFICIENTE. VERIFICAR LAS FACTURAS DE LOS SERVICIOS SOLICITADOS DENTRO DE LAS FECHAS ESTABLECIDAS. ADMINISTRAR EFECTIVAMENTE EL RECURSO FINANCIERO ASIGNADO	MANTENER EN BUEN ESTADO LAS INSTALACIONES DE ZONAS COMUNES Y OFICINAS EN CUANTO A LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO. REALIZAR SEGUIMIENTO DE ACUERDO CON LOS CONTRATOS U ÓRDENES DE TRABAJO CONVENIDAS EN EL MARCO DE LA NORMATIVIDAD AL RESPECTO. RECIBIR LAS FACTURAS DE PROVEEDORES SEGÚN EL PRESUPUESTO DEL ÁREA. CONTAR CON UN EQUIPO DE TRABAJO CAPACITADO Y COMPROMETIDO CON LA COMPAÑÍA. ADMINISTRAR EL PERSONAL
---	---

VI. TOMA DE DECISIONES

DECISIONES QUE EL CARGO TOMA POR SÍ MISMO Y QUE IMPACTAN EN EL RESULTADO ORGANIZACIONAL. AUTONOMÍA DEL CARGO PARA TOMAR DECISIONES.

DECISIONES QUE AFECTAN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES:	PROGRAMACION Y EJECUCION DEL PRESUPUESTO DE INVERSION DEL AREA.
--	---

I. OPERARIOS DE PLANTA

SALARIO NETO:	\$1.358.000				
ÁREA:	Manufactura				
ROL DEL CARGO:	ESTRATÉGICO		TÁCTICO		SOPORTE

II. DIMENSIÓN DEL CARGO

MAGNITUD ECONÓMICA:	CIFRAS ANUALES REPRESENTADAS EN INGRESOS O EGRESOS POR LAS QUE RESPONDE Y AFECTA DIRECTA O INDIRECTAMENTE EL CARGO. ESTA DADO POR LA LIBERTAD PARA ACTUAR Y SU CONTRIBUCIÓN A LOS RESULTADOS FINALES DE LA ORGANIZACIÓN FORMACIÓN ACADÉMICA: BACHILLERATO
---------------------	--

III. PERFIL DE COMPETENCIAS

EXPERIENCIA ESPECÍFICA, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:	<ul style="list-style-type: none"> • VELAR POR EL ORDEN Y LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS FABRICADOS. • HABILIDAD DE CONTROL • TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN • INICIATIVA • ORGANIZAR EL TRABAJO, MATERIAS PRIMAS, MATERIALES Y EQUIPOS • GESTIONAR EL MANTENIMIENTO BÁSICO DE LOS EQUIPOS E INSTALACIONES DE SU COMPETENCIA.
---	---

EXPERIENCIA: TIEMPO TOTAL LABORAL Y TIEMPO ESPECÍFICO REQUERIDO PARA EL DESEMPEÑO EN EL CARGO

EXPERIENCIA TOTAL LABORAL:	1 año en cargos similares
TIEMPO	1 año en cargos similares

EXPERIENCIA ESPECÍFICA:	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES DE FABRICACIÓN EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA			
IV. GESTIÓN DEL CARGO					
OBJETIVO O MISIÓN DEL CARGO					
EJECUTAR LOS TRABAJOS PROPIOS DE FUNCIONAMIENTO Y CONTROL PARA LOS DIVERSOS PROCESOS Y FASES DE FABRICACIÓN, CUMPLIENDO CON LAS, INSTRUCCIONES DE MANUFACTURA.					
EJECUTAR LAS TAREAS DEL PROCESO DE FABRICACIÓN.		MANTENER LIMPIOS Y EN DISPOSICIÓN ADECUADAS LOS EQUIPOS Y SU ÁREA DE RESPONSABILIDAD • REALIZAR EL PROCESO DE FABRICACIÓN DE ACUERDO CON LAS INSTRUCCIONES DE MANUFACTURA ESTABLECIDAS PARA CADA PRODUCTO OPERANDO ADECUADAMENTE LOS EQUIPOS. • CUMPLIR CON EL PROGRAMA SEMANAL ESTABLECIDO • VELAR POR EL ADECUADO Y RESPONSABLE MANEJO DE EQUIPOS, IMPLEMENTOS DE TRABAJO. • REALIZAR DISTINTAS TAREAS DE PRODUCCIÓN (PESAJE Y ENVASADO)			
VI. TOMA DE DECISIONES					
DECISIONES QUE EL CARGO TOMA POR SÍ MISMO Y QUE IMPACTAN EN EL RESULTADO ORGANIZACIONAL. AUTONOMÍA DEL CARGO PARA TOMAR DECISIONES.					
DECISIONES QUE AFECTAN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES:		N/A			

I. GERENTE OPERATIVO					
SALARIO NETO:		\$5.500.000			
ÁREA:		Generales			
ROL DEL CARGO:		ESTRATÉGICO	x	TÁCTICO	EXPERTO
II. PERFIL DE CARGO					
ESTUDIOS Y EXPERIENCIA ESPECÍFICA, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:		PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O AFINES EXPERIENCIA DE 10 AÑOS LIDERANDO PROCESOS DE OPERACIONES Y LOGISTICA EN EMPRESAS INDUSTRIALES O MAQUILAS. ASI COMO EXPERIENCIA EN EL ÁREA COMERCIAL ESTABLECIENDO NEGOCIACIONES Y CONSECUICIÓN DE NUEVOS CLIENTES. HABILIDADES: ANALISIS DE INFORMACIÓN, VISIÓN ESTRATÉGICA, RELACIONES INTERPERSONALES, COMUNICACIÓN.			
EXPERIENCIA: TIEMPO TOTAL LABORAL Y TIEMPO ESPECÍFICO REQUERIDO PARA EL DESEMPEÑO EN EL CARGO					
EXPERIENCIA TOTAL LABORAL:		20 años en cargos similares			
EXPERIENCIA ESPECÍFICA:		TIEMPO	15 años en cargos similares		
		DESCRIPCIÓN	Dirigir y coordinar todas las operaciones de la empresa. Desarrollar e implementar estrategias para mejorar la eficiencia y rentabilidad. Supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad.		

IV. GESTIÓN DEL CARGO	
OBJETIVO Y FUNCIÓN DEL CARGO	
Garantizar la eficiencia operativa y controlar los costos de producción, mediante la implementación de estrategias asegurando la operación constante del negocio.	
ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO TRANSVERSALMENTE, GARANTIZANDO EL CRECIMIENTO CONTINUO DE LA OPERACIÓN	Liderar la empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos y financieros. Garantizar la eficiencia operativa y la calidad en todos los aspectos de la producción. Fomentar un entorno de trabajo seguro y colaborativo para todos los empleados. Impulsar el crecimiento y la expansión de la empresa mediante el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. Representar a la empresa ante clientes, proveedores, autoridades y otras partes interesadas clave.
VI. TOMA DE DECISIONES	
DECISIONES QUE EL CARGO TOMA POR SÍ MISMO Y QUE IMPACTAN EN EL RESULTADO ORGANIZACIONAL. AUTONOMÍA DEL CARGO PARA TOMAR DECISIONES.	
DECISIONES QUE AFECTAN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES:	Impulsar el crecimiento y la expansión de la empresa mediante el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.

Nota. Elaboración propia.

3.1.1 Cargos adicionales que requiere la empresa para su operación.

Se recomienda la importancia de asegurar una gestión eficaz de los recursos económicos de la empresa, es crucial contar con personal capacitado que pueda aportar estrategias clave para el negocio. Por esta razón, proponemos la contratación de tres roles fundamentales que respalden la implementación de las políticas establecidas, específicamente en áreas críticas como inventario, compras y gestión de cartera.

La estrategia empresarial contempla la contratación de personal a través de un término definido mediante una empresa de servicios temporales, la cual se encargaría de la gestión del personal. Aunque este enfoque implica un costo adicional por el servicio de administración, que normalmente oscila entre el 7% y el 10%, se reducen los riesgos laborales y cualquier posible implicación legal que pueda surgir. Una vez estandarizado el proceso, se contempla la posibilidad de vinculación directa dl personal.

Cargo: Planeador – Comprador

Funciones principales:

- Planificar y coordinar las actividades de compra de materiales, productos y/o servicios necesarios para el funcionamiento de la unidad o empresa.

- Evaluar proveedores potenciales, negociar condiciones de compra y asegurar la calidad y el cumplimiento de los productos o servicios adquiridos.
- Mantener registros actualizados de inventarios y realizar proyecciones de demanda para garantizar un abastecimiento eficiente.

Perfil requerido:

- Formación en Administración, Ingeniería Industrial, o carrera afín.
- Experiencia previa en roles similares, preferiblemente en el sector de manufactura.
- Conocimientos sólidos en procesos de compras, negociación, y gestión de proveedores.
- Habilidades analíticas y capacidad para trabajar bajo presión.
- Excelentes habilidades de comunicación y trabajo en equipo.

Tipo de contratación: vinculación por medio de agencia temporal de empleos.

Dedicación de tiempo: 46 horas semanales

Unidad: Departamento de Compras

Valor remuneración: \$2.000.000 Neto, Valor Bruto más prestaciones \$3.127.000

Mes y año de vinculación: octubre 2024

Formación: Profesional en Administración, Ingeniería Industrial.

Experiencia General (años): mínimo 2 años en roles de compras o planificación.

Experiencia específica (años): al menos 2 años de experiencia específica en planificación y compra de materiales o servicios.

Cargo: Analista de Cartera

Funciones principales:

- Gestionar y administrar la cartera de clientes, realizando seguimiento de pagos, control de vencimientos y gestión de cobranzas.
- Analizar la situación financiera de los clientes para evaluar riesgos crediticios y establecer límites de crédito adecuados.
- Elaborar informes periódicos sobre la situación de la cartera y proponer estrategias para la optimización de la gestión de cobranzas.
- Coordinar con otras áreas de la empresa, como ventas o contabilidad, para resolver discrepancias en pagos y asegurar la correcta facturación.

Perfil requerido:

- Formación en Administración, Economía, Finanzas o carrera afín.

- Experiencia previa en funciones similares en el área de crédito y cobranzas.
- Conocimientos sólidos en análisis financiero, riesgo crediticio y gestión de cartera.
- Habilidades de negociación y capacidad para trabajar de manera autónoma.
- Excelentes habilidades de comunicación y orientación al cliente.

Tipo de contratación: vinculación por medio de agencia temporal de empleos.

Dedicación de tiempo: 46 horas semanales

Unidad: Gerencia Operaciones

Valor remuneración: \$2.000.000 Neto, Valor Bruto más prestaciones \$3.127.000

Mes y año de vinculación: octubre 2024

Formación: Profesional en Administración, Economía o Finanzas.

Experiencia General (años): mínimo 2 años en funciones relacionadas con crédito y cobranzas.

Experiencia específica (años): al menos 1 año de experiencia específica en gestión de cartera y análisis crediticio

Cargo: Supervisor de Inventarios

Funciones principales:

- Supervisar y coordinar las actividades relacionadas con el control de inventarios, incluyendo recepción, almacenamiento, y despacho de productos.
- Realizar conteos cíclicos y auditorías periódicas para asegurar la precisión de los registros de inventario y prevenir pérdidas.
- Gestionar la rotación de inventario y proponer estrategias para optimizar los niveles de stock y reducir obsolescencias.
- Coordinar con otros departamentos, como compras y ventas, para mantener una cadena de suministro eficiente y satisfacer las demandas del cliente.

Perfil requerido:

- Formación en Logística, Administración de Empresas, o carrera afín.
- Experiencia previa en roles similares en el área de logística o inventarios.
- Conocimientos sólidos en técnicas de control de inventarios y sistemas de gestión de almacenes (WMS).
- Habilidades de liderazgo y capacidad para trabajar en equipo.
- Excelentes habilidades analíticas y atención al detalle.

Tipo de contratación: vinculación por medio de agencia temporal de empleos.

Dedicación de tiempo: 46 horas semanales

Unidad: Gerencia Operaciones

Valor remuneración: \$2.000.000 Neto, Valor Bruto más prestaciones \$3.127.000

Mes y año de vinculación: octubre 2024

Formación: Profesional en Administración.

Experiencia General (años): mínimo 3 años en funciones relacionadas con control de inventarios o logística

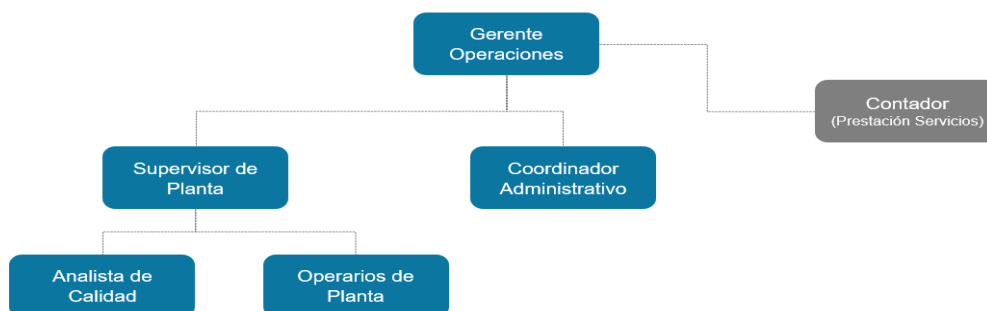
Experiencia específica (años): al menos 2 años de experiencia específica en supervisión de inventarios o gestión de almacenes

3.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional actual, especialmente la jerarquía y los procesos establecidos en el Departamento de Operaciones, representan desafíos significativos para la rápida implementación de nuevas políticas que impulsen el capital de trabajo. La rigidez en la toma de decisiones y la falta de comunicación efectiva entre los distintos niveles jerárquicos pueden obstaculizar la adopción ágil de estrategias innovadoras. Además, la carencia de canales claros de retroalimentación puede dificultar la ejecución eficiente de iniciativas orientadas a optimizar el capital de trabajo.

Figura 11

Organigrama actual de Termomaquilas S.A.



Nota. Los autores a partir de la información suministrada por Termomaquilas (2024).

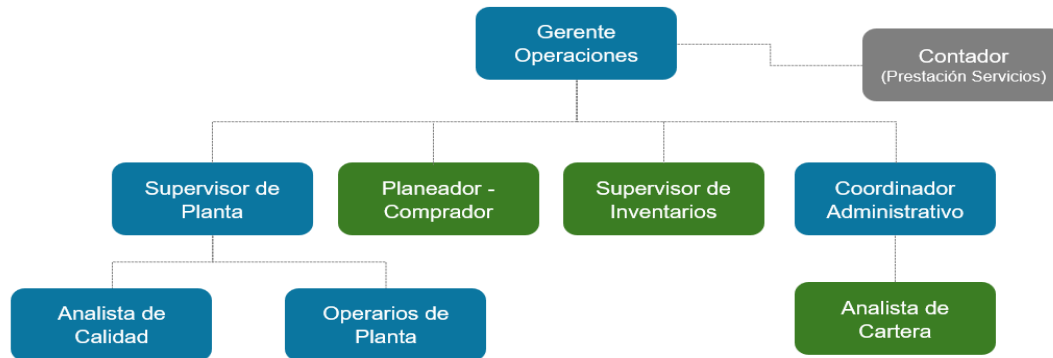
Dadas las oportunidades identificadas, resulta imperativo ajustar la estructura organizativa fortaleciendo las áreas clave que faciliten la adopción e implementación de políticas que conlleven beneficios operativos y económicos.

Por lo tanto, se propone la siguiente estructura:

Los recuadros verdes corresponden a los nuevos perfiles compañía.

Figura 12

Propuesta nueva estructura organizacional para Termomaquilas S.A.



Nota. Los autores a partir de los procesos internos de Termomaquilas (2024).

3.3 Socios Claves

Para el desarrollo de Termomaquilas y la exitosa implementación de políticas destinadas a mejorar la eficiencia en su capital de trabajo, es crucial contar con la colaboración de diversas organizaciones y actores clave. Este proceso de acompañamiento comienza con la consultoría, la cual se encuentra en curso en el contexto de este proyecto, permitiendo la optimización de los recursos económicos de la compañía a través de estrategias específicas de gestión en su capital e trabajo. Un aspecto fundamental es la relación con el sector financiero, incluyendo bancos y otras entidades, quienes pueden proporcionar la solidez económica y líneas de crédito necesarias para gestionar eficazmente el capital de trabajo de Termomaquilas.

Además, es esencial contar con asesoramiento legal y tributario para garantizar el cumplimiento normativo y evitar posibles implicaciones legales. Los profesionales en derecho empresarial y fiscal pueden ofrecer orientación precisa sobre cuestiones legales y fiscales relacionadas con las políticas de capital de trabajo (actualmente la compañía no cuenta con este servicio, oportunidad identificada). Al trabajar en estrecha colaboración con estas organizaciones y expertos, Termomaquilas puede aprovechar su experiencia y conocimientos para implementar políticas efectivas que impulsen la eficiencia en su capital de trabajo y contribuyan al crecimiento sostenible de la empresa

4 Análisis legal, social y ambiental

4.1 Normatividad laboral

Termomaquilas asegura el cuidado y cumplimiento de la normativa laboral para todos sus colaboradores. Dispone de un reglamento interno de trabajo que se comunica y comparte con todos los empleados, y está ubicado en un lugar visible para su consulta. Además, la empresa cumple con las siguientes regulaciones:

- **Contratación y tipos de contratos:** la empresa tiene dos modalidades de contratación: temporal, llevada a cabo a través de una empresa de servicios temporales, y directa por la compañía a término indefinido, esta última reservada para los cargos con funciones más administrativas.
- **Jornada laboral y horas extras:** Termomaquilas opera en una jornada laboral estándar de 8 horas diarias y recurre a horas extras durante los picos de producción, cumpliendo estrictamente con las regulaciones vigentes para el pago correspondiente, así como para los descansos obligatorios y los días festivos
- **Salario y prestaciones sociales:** todos los empleados de la compañía están debidamente afiliados y reciben las prestaciones sociales correspondientes. Además, el salario base se establece en base al Salario Mínimo Legal Vigente (SMLV).
- **Seguridad y salud en el trabajo:** la empresa cumple con las normativas de seguridad y salud ocupacional para proteger la integridad física y mental de los empleados. Esto incluye la implementación de medidas de prevención de riesgos laborales, la realización de evaluaciones de riesgos y la capacitación en seguridad para todo el personal. También hace entrega reglamentaria de la dotación a todos sus colaboradores.
- **Finalización de contratos:** la compañía cuenta con un proceso para finalizar el contrato a un colaborador, este basado en los causales establecidos por la ley, donde se realiza investigaciones disciplinarias como está establecido según la ley.

4.2 Normatividad técnica

La empresa Termomaquilas, recientemente reconstituida, aún no ha establecido parámetros y estándares técnicos y ambientales definidos. Su enfoque actual se centra más en un modelo de generación de recursos económicos que respalda su capitalización. Se sugiere que a corto plazo,

una vez estandarizada su operación, se implementen políticas técnicas que permitan cumplir con los estándares mínimos recomendados para una compañía que maquila productos de empaque.

Es fundamental que la empresa cumpla con un conjunto riguroso de regulaciones ambientales para garantizar la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental en todas sus actividades. Entre estas regulaciones se encuentra la Regulación de Uso de Agua (RUA), en concordancia con la Ley 2232 del 2022, que establece los parámetros y estándares para un uso eficiente y responsable del recurso hídrico.

Asimismo, es imperativo que la empresa se adhiera estrictamente a la Resolución 2184 del 2019, la cual especifica las medidas y protocolos para la gestión adecuada de residuos industriales, asegurando su tratamiento y disposición final de acuerdo con las normativas pertinentes.

En relación con los vertimientos, la empresa debe seguir los lineamientos establecidos en la Resolución 631, que regula las descargas de aguas residuales al medio ambiente, garantizando que dichas descargas cumplan con los límites permitidos y no generen impactos negativos en los ecosistemas circundantes.

Para evaluar y mejorar continuamente su desempeño ambiental, y con el objetivo de ser una empresa responsable y sostenible con el medio ambiente, es necesario llevar a cabo una Encuesta Ambiental Industrial periódica. Esta encuesta identificará áreas de mejora y establecerá acciones correctivas y preventivas para minimizar el impacto ambiental de las operaciones.

Además, se debe desarrollar una Matriz de Aspectos e Impactos Ambientales, en la cual se registrarán y evaluarán los posibles efectos de las operaciones en el medio ambiente. Esto permitirá una gestión proactiva de los riesgos ambientales y la implementación de medidas de mitigación adecuadas.

El cumplimiento integral de estas regulaciones y prácticas de gestión ambiental reafirmará el compromiso de la empresa con la protección del entorno natural y su contribución a un desarrollo sostenible.

4.3 Normatividad tributaria

Se informa que la Entidad ha llevado a cabo su contabilidad de acuerdo con las normativas legales y los principios contables establecidos; las operaciones registradas en los libros contables, la correspondencia, los comprobantes de cuentas, así como los libros de actas y de registro de acciones, se mantienen y conservan adecuadamente. La información contenida en las declaraciones

de autoliquidación de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, especialmente en lo que respecta a los afiliados y sus ingresos base de cotización, ha sido extraída de los registros y documentos contables correspondientes. Al 31 de diciembre de 2023, la Entidad no presenta morosidad en los pagos de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral.

Además, la Entidad cumple con los reglamentos establecidos en el estatuto tributario, donde se menciona:

Artículo 773. Forma Y Requisitos Para Llevar La Contabilidad. Para efectos fiscales, la contabilidad de los comerciantes deberá sujetarse al título IV del libro I, del Código de Comercio y:

1. Mostrar fielmente el movimiento diario de ventas y compras. Las operaciones correspondientes podrán expresarse globalmente, siempre que se especifiquen de modo preciso los comprobantes externos que respalden los valores anotados.
2. Cumplir los requisitos señalados por el gobierno mediante reglamentos, en forma que, sin tener que emplear libros incompatibles con las características del negocio, haga posible, sin embargo, ejercer un control efectivo y reflejar, en uno o más libros, la situación económica y financiera de la empresa (Decreto 624 de 1989, 1989).

5 Análisis económico

5.1 Necesidad de inversión en activos fijos y capital de trabajo

Termomaquilas ha identificado una necesidad crucial de inversión en CAPEX para mantener su competitividad y abordar nuevos negocios y mercados emergentes. Dada la creciente demanda, es imperativo que la empresa realice inversiones estratégicas en su infraestructura y capacidad operativa. Por consiguiente, la gerencia de Termomaquilas ha decidido incluir en la proyección del flujo de caja la adquisición de una termoselladora y una lacadora, con un costo total de \$48 millones de pesos, incluyendo el IVA. Además, se contempla una remodelación para ampliar la bodega, con un costo aproximado de \$5 millones de pesos.

Esta inversión total de \$53 millones de pesos se distribuirá a lo largo de los años 2026 y 2029, con el fin de optimizar la capacidad de producción y garantizar la capacidad de la empresa para satisfacer las crecientes demandas del mercado. Esta medida estratégica no solo fortalecerá la posición competitiva de Termomaquilas, sino que también sentará las bases para un crecimiento sostenible a largo plazo en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución.

Figura 13

Inversión en CAPEX en Termomaquilas S.A.

Rubro	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos por Ventas	434	507	592	692	809	946	1.106	1.291
Costo de Ventas	180	210	238	277	322	374	435	504
Utilidad Bruta	254	297	354	415	487	572	671	787
Margen bruto	58,6%	58,6%	59,8%	60,0%	60,2%	60,5%	60,7%	61,0%
Gastos Administrativos	251	261	289	319	353	391	434	469
Depreciación CAPEX	-	-	-	11	11	11	21	21
Utilidad Operativa	3	35	65	85	123	170	215	297
Impuestos	0,4	19	36	47	68	94	118	163
Utilidad Operativa después de Impuestos	2	16	29	38	55	76	97	134
Depreciaciones y amortizaciones	-	-	-	11	11	11	21	21
Flujo de Caja Bruto	2	16	29	49	66	87	118	155
Inversiones	-	-	-	53	-	-	53	-
Requerimientos de KT (Inventarios)	19	31	26	41	37	54	53	71
<i>Cartera \$</i>	14	15	18	21	25	29	34	39
<i>Inventarios \$</i>	5	35	40	46	54	62	72	84
<i>Cuentas por pagar. \$</i>	12	26	30	35	40	47	54	63

Nota. Los autores a partir de la información suministrada por Termomaquilas (2024).

5.2 Ingresos, costos y gastos

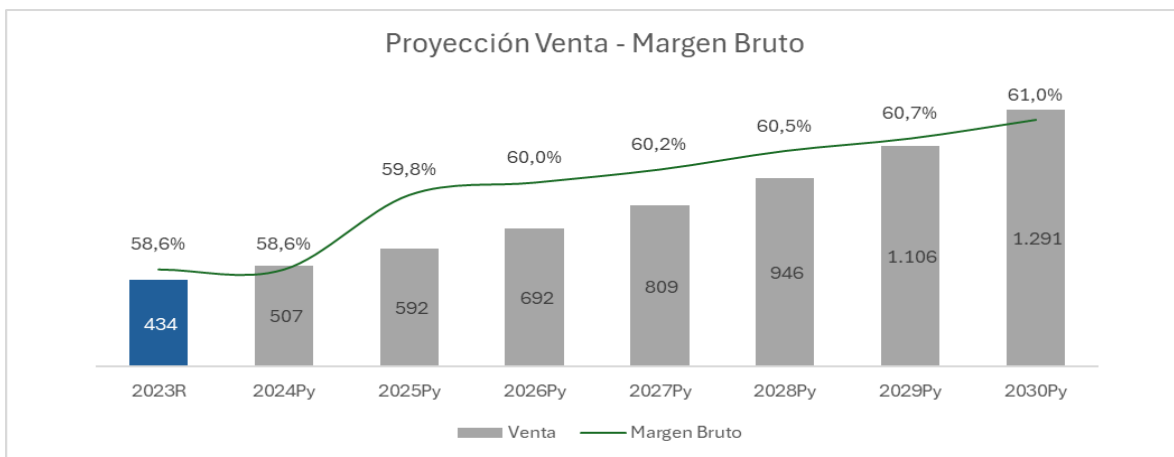
Al analizar detenidamente los resultados financieros y realizar ajustes en el capital de trabajo, especialmente en lo referente a los inventarios y los pagos a proveedores, se observa un crecimiento orgánico del negocio. Se proyecta un aumento del 16.9% en las ventas en promedio,

acompañado de un margen bruto promedio del 60%. Este crecimiento se verá potenciado una vez implementadas las políticas adecuadas, las cuales permitirán aprovechar al máximo el crecimiento de las ventas, atraer nuevos clientes y garantizar un inventario suficiente para satisfacer las demandas del mercado de manera oportuna.

Estos resultados no solo respaldan la sostenibilidad de los gastos operativos del negocio, sino que también ofrecen la posibilidad de reinvertir en la adquisición de capital en las instalaciones. De esta manera, se fortalece la capacidad de la empresa para mantener su posición competitiva y su capacidad de adaptación a las necesidades cambiantes del mercado

Figura 14

Proyección de resultados en Venta y Margen Bruto de Termomaquilas S.A.



Nota. Los autores a partir de la información suministrada por Termomaquilas (2024).

En cuanto a los gastos operativos del negocio, se observa una concentración significativa en los gastos administrativos. Estos se proyectan con un crecimiento ajustado a la inflación proyectada, según fuentes del Banco Itaú. Respecto a los gastos de personal, se estiman con un crecimiento del IPC más un 3%, reflejando la tendencia de los últimos incrementos otorgados por el gobierno nacional. Esta metodología de proyección financiera permite obtener estimaciones de gastos que están estrechamente alineadas con el entorno económico del mercado.

Vale la pena destacar el impacto positivo del crecimiento en las ventas en la capacidad de apalancamiento de gastos. Este pasa de representar, en promedio, un 52.8% de los ingresos en los años 2023-2025 a proyectarse en un 41% para el período 2026-2030. Este cambio refleja una gestión más eficiente de los recursos y una mayor capacidad para optimizar los resultados financieros en el futuro. Es crucial establecer objetivos claros para el año y trabajar diligentemente para alcanzarlos durante la ejecución.

Figura 15

Proyección de operativos de Termomaquilas S.A.

Rubro	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas Netas	434	507	592	692	809	946	1.106	1.291
Gastos Administrativos	251	261	289	319	353	391	434	469
5105 Gastos de Personal	104	114	136	162	191	224	262	296
5110 Honorarios	5	6	6	6	6	6	6	6
5115 Impuestos	0	1	1	1	1	1	1	1
5120 Arrendamientos	9	10	10	10	10	11	11	11
5130 Seguros	-							
5135 Servicios	119	123	126	130	134	138	142	142
5140 Gastos Legales	0	0	0	0	0	0	0	0
5145 Mantenimiento y Reparación	4							
5155 Gastos de Viaje	1	1	1	1	1	2	2	2
5195 Otros	8	8	8	8	9	9	9	9
Tasa / ventas	57,9%	51,6%	48,8%	46,1%	43,7%	41,4%	39,3%	36,3%

Nota. Los autores a partir de la información suministrada por Termomaquilas (2024).

En la proyección de gastos, se contempla una promoción para uno de nuestros colaboradores que actualmente se desempeña como Operario de producción y se proyecta como candidato para ocupar el puesto de supervisor de inventarios. Esta decisión tiene como objetivo principal respaldar la operación del negocio, implementar las políticas diseñadas y asegurar un flujo eficiente en el proceso operativo. Se estima que esta promoción generará un gasto adicional de \$12 millones de pesos a partir del año 2025, ajustado a un índice de IPC +3% en los siguientes años.

Figura 16

Promoción personal producción Termomaquilas S.A.

Salarios (Incluidos prestaciones)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Promoción Operario producción (*)			12	13	14	16	17	18
(2) Necesidad Head Count			12	13	14	16	17	18

Nota. Los autores a partir de los procesos internos de Termomaquilas (2024).

Esta iniciativa no solo busca fortalecer la retención del talento interno, sino también crear oportunidades de crecimiento y fomentar la motivación entre los trabajadores. Al ofrecer un camino claro de desarrollo profesional, reforzamos el compromiso de nuestro equipo y cultivamos un ambiente laboral que promueve el crecimiento personal y profesional de todos los colaboradores.

6 Análisis financiero

El Flujo de Caja de este proyecto se ha elaborado utilizando datos reales extraídos del estado de pérdidas y ganancias del año 2023 como punto de partida. Se proyectan los ingresos por ventas desde el año 2025 hasta el 2030, aprovechando la oportunidad de asegurar un inventario sólido para respaldar las operaciones del negocio.

Es importante recordar los indicadores financieros clave del negocio, según el balance general al cierre del año 2023:

- El período promedio de cuentas por cobrar a clientes es de 11 días.
- El período promedio de inventarios es de 5 días.
- El período promedio de cuentas por pagar a proveedores es de 23 días.

El objetivo principal de este proyecto es realizar inversiones en capital de trabajo, centrándose principalmente en aumentar el período de inventarios (materias primas - empaques) de 5 días a 60 días. Además, busca aprovechar un mayor plazo en el pago a proveedores, aumentando de 23 días a 45 días. Esto permitirá optimizar el ciclo operativo del negocio, generando capital de trabajo necesario para su funcionamiento y asegurando la competitividad organizacional en el mercado. Esta estrategia busca equilibrar eficientemente las finanzas de la empresa y mejorar su posición frente a la competencia. En cuanto a la gestión de la cartera, se observa una estabilidad significativa, ya que el período promedio de recaudo se mantiene constante en 11 días al cierre del año 2023.

Para la elaboración de la proyección del flujo de caja, se emplearon los siguientes indicadores financieros. Estos datos fueron obtenidos del banco ITAÚ y abarcan hasta el año 2025. A partir de esta fecha, se ajusta el valor de los indicadores utilizando el mismo valor del año 2025 como punto de referencia

Figura 17

Indicadores usados para la proyección del Flujo de Caja de Termomaquilas S.A.

Indicador	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Inflación Proyectada		4,8%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Crecimiento Venta		16,8%	16,8%	16,9%	16,9%	16,9%	16,9%	16,7%

Nota. Elaboración propia.

6.1 Estados de resultados y flujo de caja

El flujo de caja proyectado muestra un crecimiento constante en los ingresos por ventas a lo largo de los años, partiendo de \$434 millones en 2023 y alcanzando \$1,291 Millones en 2030.

El costo de ventas también aumenta proporcionalmente, lo que resulta en una utilidad bruta creciente. Se observa un incremento gradual en el margen bruto a lo largo de los años, alcanzando un máximo del 61% en 2030.

Los gastos administrativos también muestran un aumento, pero en general, la utilidad operativa y la utilidad operativa después de impuestos experimentan un crecimiento positivo. Sin embargo, la depreciación de CAPEX comienza a influir en los resultados a partir de 2026, afectando el flujo de caja bruto, que alcanza un punto bajo en 2026 y 2030 debido a las inversiones planificadas.

A pesar de los desafíos financieros en ciertos años, el flujo de caja libre muestra una tendencia positiva en general, con un aumento significativo proyectado para 2030. Las necesidades de capital de trabajo, incluidos los requerimientos de inventarios, la cartera y las cuentas por pagar, se ajustan gradualmente para adaptarse al crecimiento y a las operaciones comerciales. En resumen, el flujo de caja refleja una planificación financiera sólida y un crecimiento sostenido a lo largo del período proyectado

Figura 18

Flujo de Caja del proyecto de Termomaquilas S.A.

TERMOMAQUILAS SAS NIT . 901424.722 Flujo de Caja del Proyecto (Cifras Expresadas en millones de Pesos Colombianos)								
Inflación Proyectada		4,8%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Crecimiento Venta		16,8%	16,8%	16,9%	16,9%	16,9%	16,9%	16,7%
Rubro	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos por Ventas	434	507	592	692	809	946	1.106	1.291
Costo de Ventas	180	210	238	277	322	374	435	504
Utilidad Bruta	254	297	354	415	487	572	671	787
Margen bruto	58,6%	58,6%	59,8%	60,0%	60,2%	60,5%	60,7%	61,0%
Gastos Administrativos	251	261	289	319	353	391	434	469
Depreciación CAPEX	-	-	-	11	11	11	21	21
Utilidad Operativa	3	35	65	85	123	170	215	297
Impuestos	0,4	19	36	47	68	94	118	163
Utilidad Operativa después de Impuestos	2	16	29	38	55	76	97	134
Depreciaciones y amortizaciones	-	-	-	11	11	11	21	21
Flujo de Caja Bruto	2	16	29	49	66	87	118	155
Inversiones	-	-	-	53	-	-	53	-
Requerimientos de KT (Inventarios)	19	31	26	41	37	54	53	71
<i>Cartera \$</i>	14	15	18	21	25	29	34	39
<i>Inventarios \$</i>	5	35	40	46	54	62	72	84
<i>Cuentas por pagar. \$</i>	12	26	30	35	40	47	54	63
Días	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Cartera (días)</i>	11	11	11	11	11	11	11	11
<i>Inventarios (días)</i>	11	60	60	60	60	60	60	60
<i>Cuentas por pagar. (días)</i>	23	45	45	45	45	45	45	45
Flujo de caja Libre	-	17	15	3	45	28	33	84

Nota. Elaboración propia.

6.2 Evaluación del proyecto

Con base en el análisis del flujo de caja anterior y los indicadores financieros proporcionados, se puede concluir que el proyecto presenta un rendimiento sólido y favorable. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 20.6% supera significativamente el costo promedio ponderado del capital (WACC) del sector manufacturero (base de referencia Termomaquilas), que es del 15.0%. Esto indica que el proyecto genera un rendimiento que excede el costo de financiamiento, lo cual es una señal positiva para la gerencia del negocio.

Además, el Valor Presente Neto (VPN) positivo de \$11 Millones sugiere que el proyecto genera valor económico y que los flujos de efectivo descontados son mayores que la inversión inicial. Aunque el período de recuperación (Payback) de 7 años es relativamente largo, el VPN y la TIR indican que el proyecto es rentable y ofrece una buena oportunidad de inversión a largo plazo.

Figura 19

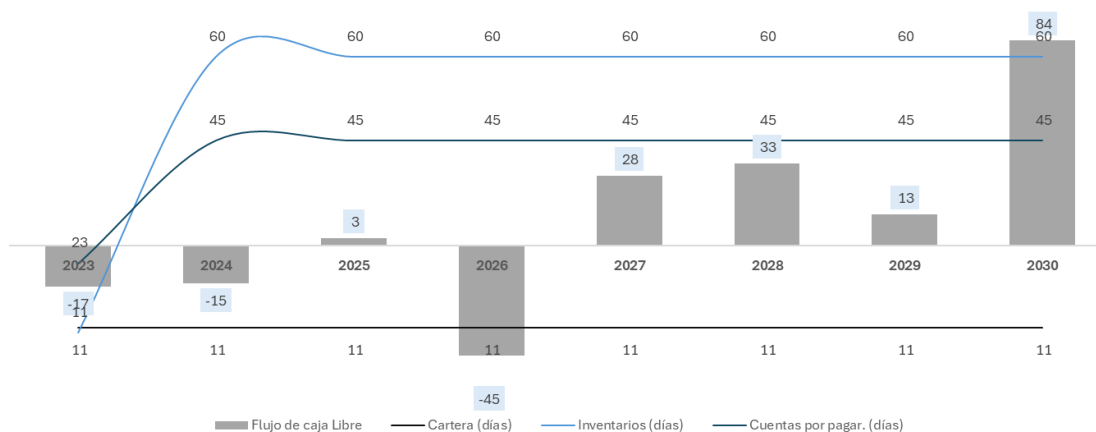
Resultado Financiero del proyecto de Termomaquilas S.A.

Resultado Financiero del proyecto	
WACC (Base Sector Manufacturero)	15,0%
Payback	7
VPN	11
TIR	20,6%

Nota. Elaboración propia.

Figura 20

Flujos de caja libre descontado (año 2023 - 2030) de Termomaquilas S.A.



Nota. Elaboración propia.

6.3 Riesgos

Al evaluar los riesgos asociados a la implementación del proyecto, es crucial mapear detalladamente la ejecución de las políticas propuestas. Una de las preocupaciones radica en la capacidad de la empresa en crecimiento para asignar el personal adecuado que garantice un seguimiento oportuno y eficaz, así como la implementación de indicadores clave de desempeño. Para abordar este desafío, como consultores, nos comprometemos a realizar un seguimiento mensual de los resultados del negocio. Esta práctica permitirá identificar y corregir cualquier desviación o problema que pueda surgir, maximizando así las oportunidades de éxito.

Además, es esencial reconocer los riesgos inherentes que enfrenta cualquier empresa. Entre estos, se encuentran la posibilidad de una contracción del mercado, las altas tasas de financiamiento para inversiones, la volatilidad del dólar que puede impactar en los costos de las materias primas importadas, y las incertidumbres políticas que pueden afectar las condiciones del proyecto. Estos riesgos deben ser considerados cuidadosamente en la planificación estratégica y en el diseño de medidas de mitigación para garantizar la viabilidad y el éxito a largo plazo del proyecto

7 Road Map del Negocio

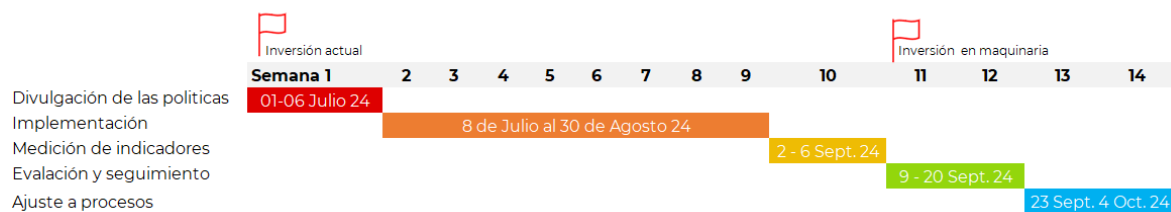
Una vez aprobado el proyecto, el primer paso será realizar la divulgación de las políticas a todos los colaboradores de Termomaquilas, posteriormente se tendrá un periodo de implementación en compañía de la consultoría el cual tendrá una ejecución de 60 días.

Durante este periodo se realizará la estructuración y definición de los estándares, ajuste de procesos internos, adquisición de herramientas que permitan la fiabilidad de la información y capacitación en cada uno de los procesos involucrados.

Una vez elaborado este proceso, se llevarán a cabo las mediciones de los indicadores financieros los cuales tendrán impacto directo al ejecutar este proceso, a su vez se realizarán los ajustes y mejoras requeridas durante la evaluación.

Figura 21

Road Map de implementación



Nota. Elaboración propia.

Los ajustes financieros que puede dar como resultado de la implementación de las políticas, también buscan apalancar la inversión en maquinaria que desea realizar la compañía para continuar con sus planes de expansión.

8 Conclusiones

La ejecución de estas políticas no solo representará un avance significativo para Termomaquilas, sino que también impactará positivamente en su ciclo operativo. Esto se traducirá en una garantía de continuidad y disponibilidad de productos tanto para los clientes actuales como para los potenciales, sin embargo, es importante destacar que la omisión de esta implementación podría acarrear riesgos considerables, como el que la continuidad del negocio se vea comprometida. En ausencia de estas políticas, la empresa podría enfrentarse a dificultades que pongan en peligro su capacidad para operar de manera continua y efectiva en el futuro.

Para la compañía, el estructurar una política de inventarios trae consigo la optimización de recursos financieros, mejorar la eficiencia operativa y el servicio al cliente, reducir los riesgos asociados a las interrupciones en la cadena de suministros e impacta positivamente en la planificación y toma de decisiones. A su vez tener una política de proveedores, permitirá a Termomaquilas contar con una estabilidad en la cadena de suministros, mejorar la calidad de sus materias primas, generar eficiencia en los costos, establecer relaciones a largo plazo con proveedores estratégicos y garantizar un cumplimiento normativo y ético.

Para garantizar el éxito del proyecto una vez aprobado, se debe enfocar los esfuerzos en los siguientes puntos:

- Divulgación, estructuración y definición de los estándares: se deben garantizar la incorporación y adopción de los diferentes controles asociados a las políticas y a partir de estos generar las acciones correspondientes al mantenimiento y mejora de los procesos.
- Evaluación: se debe realizar la medición de los indicadores posterior a la implementación del proyecto, puesto que se deben tomar las medidas correctivas necesarias para generar los resultados esperados en la implementación.

Bibliografía

- Artesano'scream. (2022). *¿Qué es maquilar?* <https://artesanoscream.com/que-es-maquilar/>
- Carvajal Empaques. (2024). *Página institucional*. <https://colombia.carvajalempaques.com/>
- Colombia Productiva. (2022). *¿Qué es el sector de aseo?* <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/manufactura/cosmeticos-y-aseo>
- Decreto 624 de 1989. (1989). Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales. Presidencia de la República de Colombia. Diario Oficial No. 38.756 de 30 de marzo de 1989
- Díaz Fernández, E. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo*, 144, (1), enero-junio, pp. 101-114. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541313005.pdf>
- Gutiérrez Núñez, A. (2021, 17 de septiembre). La industria del plástico creció 22,2% frente a 2020 en el primer semestre. *La República*. <https://www.larepublica.co/especiales/la-revolucion-del-plastico/la-industria-del-plastico-crecio-22-2-frente-a-2020-en-el-primer-semestre-3233461>.
- JV Maquilas y Servicios SAS. (2023). *Página institucional*. <https://www.jvmaquila.com/>
- Pagoma S.A. (2024). *Empaques personalizados*. <https://pagoma.com.co/personaliza-tu-empaque/#alimentos>.
- Semana. (2023, 16 de septiembre). *Más allá de los números: la transformación de los estudios de mercadeo en Colombia*. Redacción. <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/mas-alla-de-los-numeros-la-transformacion-de-los-estudios-de-mercadeo-en-colombia/202300/>

Anexos

Anexo A

Política de inventarios

1. OBJETIVO Y ALCANCE

El presente documento tiene como propósito establecer lineamientos para el manejo y control de los inventarios de materia prima, producto terminado e insumos, asegurando la correcta administración, custodia y fiabilidad.

2. RESPONSABLE

Supervisor de almacén, Gerente General

3. DEFINICIONES

Inventario cíclico: Conteo de inventario con intervalos regulares. La frecuencia será definida de acuerdo con la necesidad de la operación.

Inventario de seguridad: Cantidad de inventario o stock que conviene tener previniendo las fluctuaciones del mercado.

Lead time: Tiempo que transcurre desde que se genera una orden hasta que se recibe el material en la compañía.

Rotación de inventario: indicador que permite conocer el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar.

Confiabilidad del inventario: Indicador que permite conocer la confiabilidad de los inventarios por conteo.

4. ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO.

La administración del inventario busca controlar el capital de trabajo reduciendo costos y mejorando la eficiencia económica pues incrementa la capacidad de respuesta optimizando los niveles de seguridad.

El inventario será discriminado de acuerdo con las etapas del proceso en el cual se esté desarrollando y a las características del producto, para esto se almacenarán en diferentes bodegas de la siguiente manera:

Bodega de materia prima: Corresponde a la ubicación física y en el sistema de las unidades utilizadas en el proceso productivo. El estándar de este almacén es por medio de cajas.

Bodega de repuestos: Corresponde a repuestos comprados a terceros para la producción.

Bodega de producto terminado: Corresponde al almacén donde se encuentran ubicados los productos empacados para la distribución al cliente.

4.1. Determinación de las necesidades de almacenaje.

Para establecer y monitorear los niveles de seguridad de materia prima que requiere la compañía, se debe tener como variable de entrada las proyecciones de ventas establecidas por el mercado, los niveles de inventario del periodo de evaluación y el lead time del proveedor. El supervisor de almacén debe realizar el análisis y realizar las proyecciones de las necesidades para la operación.

Materia Prima: Se establece como inventario objetivo 2 meses, para asegurar la producción del mes y contar con un inventario de seguridad dando respuesta ante la fluctuación del mercado.

Productos en proceso: Se controlará el flujo de productos en proceso para evitar excedentes y asegurar la producción eficiente y oportuna.

Producto terminado: Se establece como objetivo para las unidades totales fabricadas un almacenamiento de 15 días promedio, con el fin de asegurar la disponibilidad en los despachos y cumplir con la demanda.

4.2. Consumo de inventario.

Se establece el consumo de unidades de inventario FIFO, para las bodegas de materia prima y producto terminado. Se dará prioridad para el consumo a las unidades más antiguas que se tengan en el inventario sobre las nuevas. Esto aplica igualmente para la venta de producto terminado.

El objetivo es evitar la obsolescencia y minimizar la pérdida o el deterioro.

Para las bodegas de producto terminado, se debe establecer el modelo CANVAN en el cual se tipifica por color cada uno de los meses del año y de esta forma los administradores de bodega puedan identificar los inventarios más antiguos.

4.3. Tomas físicas de inventario

Se deben realizar conteos y registros detallado de la materia prima y producto terminado para asegurar que las existencias concuerden con el pedido inicial. Para realizar este control se debe contar con un sistema ERP que permita llevar el control de las entradas y salidas de los productos en tiempo real, a su vez se realizaran conteos físicos de inventario de manera regular para garantizar la precisión de los registros y detectar cualquier discrepancia o pérdida. Para realizar esta gestión se deben tener en cuenta la siguiente periodicidad:

Materia prima: Periodicidad semanal al 100% del inventario.

Producto terminado: Inventario cíclico aleatorio semanal. 3.4. Índice de inventarios

4.4. Bajas de inventario

A continuación, se relacionan los siguientes conceptos los cuales son considerados como bajas de inventarios:

- Los no conformes o las obsolescencias los cuales serán determinados por el área de calidad. El área de calidad deberá realizar un informe de las piezas o materiales que tienen la no conformidad y si es el caso, se deberá realizar la reclamación al proveedor y en su defecto dar de baja dichas cantidades.
- Las bodegas podrán tener bajas por faltantes en el caso que en los conteos físicos existan diferencias, si la diferencia es significativa (0.2% del costo del inventario sobre la bodega inventariada) el supervisor de almacén deberá enfrentar procesos disciplinarios de acuerdo con el código de conducta.

4.5. Sobrantes de inventario

En caso de existir un sobrante de inventario se deberá solicitar al proveedor la factura sobre las piezas o el material adicional enviado, en caso de ser un mayor envío se debe realizar una reclamación.

4.6 Índice de inventarios

Mensualmente el encargado de los inventarios deberá realizar informes de los siguientes índices de inventario:

Días de inventario: El indicador será calculado sobre las unidades final promedio de inventarios sobre las ventas totales realizadas en un mes.

Confiabilidad del inventario: Cantidad de ítems ajustados sobre el total de los ítems contados por el 100%

5. VIGENCIA

El presente procedimiento tiene vigencia a partir del 01 de julio del 2024.

Anexo B

Política de Proveedores

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento describe la política que se debe seguir para la selección de los proveedores, teniendo como fin la selección del proveedor más idóneo para cada compra de bien o servicio que permita a Termomaquilas S.A.S la consecución de sus objetivos a precios competitivos. En el presente documento se detallan las condiciones, excepciones y responsabilidades que se deben tener en cuenta para realizar la selección de proveedores.

2 OBJETIVO Y ALCANCE

Comunicar a todos los colaboradores las condiciones y el procedimiento que se debe seguir al momento de realizar la selección de un proveedor para la compra de un bien o la prestación de un servicio a la Compañía.

3. POLITICA

3.1. Principio General: Todos los proveedores requeridos por la Compañía deben realizar el debido proceso de cotizaciones y verificación de la experticia del proveedor en la prestación del servicio o compra del bien con lo cual se garantice buena calidad, cumplimiento, capacidad económica y razonabilidad del precio entre otros aspectos.

3.2. Búsqueda de proveedores: Identificar a los proveedores potenciales que ofrezcan los productos y/o servicios con las características requeridas con el fin de contar con un portafolio que pueda suplir necesidades urgentes del proceso.

3.3. Evaluación de proveedores: Para la compra de un bien o la prestación de un servicio se debe realizar un proceso de evaluación de proveedores que tenga en cuenta:

- Identificar el tipo de proveedor (crítico: alto impacto en la operación, no crítico: bien o servicio de apoyo).
- Para los proveedores críticos se deben realizar negociaciones anuales y revisar 2 cotizaciones.
- Para los proveedores no críticos, las negociaciones se realizan de acuerdo a la duración del servicio.

3.4. Solicitud propuesta comercial al proveedor: Para crear un proveedor se debe tener en cuenta solicitar la siguiente documentación.

Persona Jurídica:

✓ Certificado de existencia y representación legal vigente (Cámara de Comercio) no mayor a treinta (30) días.

✓ RUT (Registro Único Tributario) actualizado no mayor a treinta (30) días

✓ Fotocopia cedula del Representante Legal.

✓ Certificación Bancaria no mayor a treinta (30) días.

✓ Certificado de afiliación de ARL.

✓ Declaración de Renta del último año gravable y/o Estados Financieros.

✓ Fotocopia de resolución Gran Contribuyente y/o Autorretenedor (si aplica).

✓ Fotocopia del Certificado de Registro ICA (si aplica).

✓ Referencias comerciales (mínimo 2).

Persona Natural:

✓ Fotocopia de Cedula de Ciudadanía.

✓ Registro Único Tributario (RUT)

✓ Certificación Bancaria no mayor a treinta (30) días.

✓ Certificado de afiliación de ARL.

✓ Declaración de Renta del último año gravable y/o Estados Financieros.

✓ Referencias comerciales (mínimo 2)

3.5. Análisis de propuesta comercial: El responsable de las compras deberá analizar las propuestas comerciales, revisará toda la documentación y validará los siguientes aspectos mínimo de control.

- Relación costo – beneficio.
- Cumplimiento en la entrega del producto / servicio.
- Calidad de producto y/o servicio.
- Servicio Posventa (Si aplica).

3.6. Selección del proveedor: El responsable de compras deberá revisar los puntos anteriormente mencionados y seleccionará el proveedor idóneo.

3.7. Elaboración del contrato: Todos los proveedores que resulten críticos deberán contar con un contrato.

3.8. Termino de pago a proveedores: La persona responsable del área de compras deberá negociar los términos de pago que sean favorables para la compañía, por lo cual deberá garantizar que en las negociaciones los términos de pago siempre sean superiores a treinta (30) días, contados a partir de la radicación de la factura en las instalaciones de la compañía. Los pagos se harán a través de transferencia electrónica y serán realizados a través de las fechas establecidas para la programación de pagos.