



Corporación Unificada Nacional
de Educación Superior

FABRICACION, COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION DE HERRAJES PARA
TRAILER

ANA LISSETTE QUEBRADA RESTREPO

ALLISON TATIANA REYES GALINDO

Trabajo de Opción de Grado II

Docente

Adriana Angélica Tusó Barragán

CORPORACION UNIFICADA NACIONAL DE EDUCACION SUPERIOR – CUN

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTA D.C., OCTUBRE DE 2018



Corporación Unificada Nacional
de Educación Superior

DEDICATORIA

A nuestros padres quienes con sus enseñanzas y constantes correcciones nos brindaron las bases para hacer de la educación nuestra mayor pasión.



Corporación Unificada Nacional
de Educación Superior

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia y sin dejar de ser importante cada una de las partes que son directamente los responsables en la guía y ejecución de este trabajo agradecemos a nuestra docente Adriana Angélica Tuso Barragán por ser el soporte y quien durante este ciclo de nuestra etapa académica logra con sus enseñanzas dejar huella en nuestro camino del saber, de la misma manera a la Institución por abrir este tipo de espacios académicos los cuales buscan forjarnos no solo como profesionales sino con la visión de emprender, arriesgar y crear oportunidades únicas y finalmente al equipo de trabajo por ser un apoyo incondicional y de motivación constante en este arduo proceso.



TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	5
Introducción.....	6
Justificación.....	7
Objetivos.....	8
Matriz Pestel.....	9-11
Segmentación del Mercado.....	12-13
Matriz Foda.....	14
Plan de Marketing.....	15-16
Factores Determinantes.....	17-19
Marketing.....	20-22
Anexos.....	23-27
Conclusión.....	28
Referencias.....	29



RESUMEN

La metalmecánica se encuentra inscrita en el mercado de la industria manufacturera de la economía colombiana y es allí donde el sector industrial a pesar de la constante competencia presentada por los productos importados de Asia logra permanecer en el mercado nacional dando oportunidad a los fabricantes y distribuidores locales de enfocar sus productos hacia las mejoras en tiempos de entregas efectivos y que según la demanda exige estar a la vanguardia de los estándares de calidad percibidos.

Por lo tanto y en consecuencia de los conocimientos adquiridos durante 10 años de experiencia certificada en el mercado se decide efectuar alianzas estratégicas con proveedores de hierro y acero, los cuales brindan reducción de costos en materia prima con el convenio de realizar compras mensuales continuas y que su forma de pago sea de contado; dando lugar a proceder con la fabricación de distintos artículos consumidos día a día por el medio automotriz de carga tipo pesada.

En consecuencia y como solución a los quejas de los clientes del sector se dirigirá la asignación del producto terminado al comercio al por mayor de distribución local ubicados en la ciudad de Bogotá, principalmente entre las localidades de Fontibón y Puente Aranda, estos destinos seleccionados por el mayor consumo de partes que presentan anualmente.



INTRODUCCION

El comportamiento del sector de la metalurgia y metalmecánica reportan un crecimiento favorable en lo corrido de la década, en particular en sus ventas. Una participación conjunta en PIB nacional de 3% aproximadamente y la estrecha relación con sectores sólidos como la construcción y la generación eléctrica (Transporte terrestre de carga tipo pesada), le transmite un panorama favorable para el mercado.

En general, la importancia del sector metalúrgico y metalmecánico radica en los encadenamientos hacia adelante, gracias a que el acero y el hierro son materias primas esenciales para el desarrollo de los sectores conexos. Cómo se verá más a delante, esta importancia la han entendido los principales productores de estos materiales y Colombia a pesar de no ser un gran productor, hace esfuerzos considerables en términos de transformación.

Referencia

(http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/acero_metalmechanico.pdf)



Corporación Unificada Nacional
de Educación Superior

JUSTIFICACION

Se desarrolla una idea de negocio factible ya que suplirá con las necesidades de los clientes a quienes hoy presentan insatisfacción por el servicio prestado de sus proveedores actuales, además el incremento en las importaciones de productos con origen chino ha desplazado la fabricación en el País y se tiene en cuenta que hay variedad de clientes para los cuales tenemos la opción de seguir ofertando un producto de mayor interés con costos adecuados y de gusto para todos.



OBJETIVOS

Objetivo General

Establecer la fabricación y producción de los productos a través de materias primas importadas y nacionales que generen una utilidad variable de acuerdo a los bajos costos asumidos en arrendamientos, servicios y demás; por consiguiente podremos trabajar con una rentabilidad unitaria de producto al 30% y fijar como meta anual de ventas un total de \$ 180.000.000

Objetivos Específicos

Implementar estrategias que exalten la calidad del servicio ofertado a través del seguimiento pos venta con la satisfacción de la dada garantía en los productos.

Centralizar el mercado de distribución de partes a nivel local cumpliendo con las entregas oportunas y efectivas.

Brindar precios accesibles y de menor cuantía para impulsar el desarrollo de la industria nacional.

MATRIZ PESTEL

P – Políticas

- Precarización de los puestos de trabajo y la falta de garantías a raíz de las reformas laborales por las cuales ha atravesado el país en los últimos 20 años, ha influenciado en gran parte para que se tenga como referencia que los salarios del sector industrial en Colombia son los segundos más bajos de América Latina. El país mantiene salarios que son 24% más bajos que el promedio Latinoamericano y 71% menores que los del continente.
- Del 100% de las empresas en Bogotá que conforman esta industria aproximadamente el 65% son Micro empresas, razón por lo cual son de gran importancia en materia tributaria, social y laboral.
- Desde el 2013 al 2015 la Cámara de Comercio de Bogotá ha lanzado campañas para promover la formalización de empresas en Bogotá, en las cuales busca crear conciencia de los beneficios a cerca de la formalización y las desventajas y perjuicios que genera la informalidad

E – Económicas

- Oportunidad de exportación pues para el área metalmecánica en 2015 sumaron USD 874 millones y los principales destinos fueron Estados Unidos, Venezuela, Ecuador y Brasil.
- La industria metalmecánica participa en expo metálica Colombia un evento organizado por la Cámara Fedemetal de la ANDI que busca incrementar la competitividad del sector siderúrgico y metalmecánico.
- En Colombia 1,5 millones de toneladas son importados, cerca del 30% del total de laminados, principalmente en aceros planos por ausencia de producción nacional.
- Colombia tiene un costo de gas para la industria un 30% más económico que Brasil, Ecuador y Chile.
- El país cuenta con alrededor de 500 empresas dedicadas a la comercialización al por mayor de materiales de construcción y artículos de ferretería.

S - Social y Cultural

- Expo metálica Colombia, se realiza entre septiembre y octubre en el marco de la feria internacional de Bogotá y sirve como vitrina para que las empresas posicionen su marca, realicen lanzamientos, aprovechen acuerdos comerciales, busquen socios de capital y realizar “Joint Ventures”.
- Pueden participar en la rueda de negocios “Compre colombiano” organizada por la cámara Fedemetal y Propais, entidad adscrita al Ministerio de Industria y Turismo.
- Creciente informalidad en relación a las empresas formales del sector metalmeccánico en Bogotá.
- La informalidad se ve distribuida al interior de los barrios de Bogotá en donde las personas con conocimientos empíricos forman una pequeña empresa de este un medio económico sustentable para sobrevivir.
- El crecimiento desmedido de la informalidad Inicialmente establece una Sobre oferta de productos y servicios, ya que se crean cada vez más empresas dentro de los mismos hogares o en subarriendo por personas empíricas encontrándose cerca de al menos una empresa formal y tres más informales, las cuales ofrecen los mismos productos que estos pero a más bajo costo para aumentar su margen de clientes potenciales, factor que obliga a los demás empresarios a reducir también los costos de sus productos convirtiéndose en un mal síntoma de pérdida de competitividad. (<https://bibliotecadigital.ccb.org.co>)
- El crecimiento de la clase media y el mayor poder adquisitivo se traduce en mayores ventas de automóviles, electrodomésticos y viviendas, lo cual estimula a las industrias a demandar más productos de acero.

T – Tecnología

- El sector de la industria metalmeccánica implemento capacitaciones a trabajadores con experiencia en soldaduras, metodología y desarrollo de capacidades para multiplicar conocimientos y asegurar la oferta laboral en el sector.
- Colombia cuenta con más de 7 áreas de estudio afines a la industria metalmeccánica (minas, metalúrgica, entre otras) y más de 100 mil graduados en carreras como Ingeniería eléctrica, electrónica y mecánica.

E – Ecología

- La industria metalmecánica está comprometida con el medio ambiente por lo cual, la fabricación del acero se requiere grandes cantidades de agua, el cual es necesario para su producción, para solventar dicho proceso debemos procurar la disminución del agua, esto de no tener una adecuada precaución puede causar degradación de la tierra, agua y aire.

L – Legal

- La industria metalmecánica inicio una lucha anti contrabando de la mano de la DIAN.
- Se actualizaron las normas técnicas vitales para el sector tales como galvanizados, aceros planos, tuberías y estructuras metálicas.
- De acuerdo con el Artículo 19 del Código de Comercio Es obligación de todo comerciante matricularse en el Registro Mercantil e inscribir en este todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad, entre otras.
- De acuerdo con el numeral 1, del artículo 28 del Código de Comercio. La solicitud del Registro Único Tributario (RUT) es uno de los requisitos para inscribirse en el Registro Mercantil. Este trámite se debe realizar apenas inicie actividades.

SEGMENTACION DEL MERCADO

Geográficas:

- País: se iniciara el proyecto en Colombia ya que aquí es donde se ha identificado falencias en el servicio de metalmecánica
- Ciudades: gran parte de las inconformidades de los clientes se presentan en Bogotá, más exactamente en las localidades de Fontibón y Puente Aranda por lo tanto serán los puntos estratégicos para el desarrollo del proyecto

Demográficas:

- Estrato social: Aquellas empresas jurídicas clasificadas como pymes o micro, las cuales se encuentren ubicadas en el sector descrito fomentando la comercialización al por menor de las partes y piezas sueltas para tráiler (estrato del 1 al 6, en Colombia)
- Edad: Indiferente
- Sexo : mujeres, hombres
- Educación: bachiller académico por lo mínimo, técnicos, tecnólogos o profesionales en metalmecánica y/o manejo de torno.

Psicograficas:

- Estilo de vida: toda persona que esté vinculada a la metalmecánica, tanto mujeres como hombres.
- Religión: dada la variedad de creencias de cada colombiano, ninguna de estas es impedimento para la distribución de las partes de tráiler tipo pesado.
- Estado civil: el estado civil de los colombianos no afecta en lo más mínimo la distribución del bien.
- Nacionalidad: la industria de metalmecánica estará ubicada en Colombia por lo tanto el bien será de origen Nacional.



Conductual:

- Frecuencia de uso: debido a que la industria de metalmecánica entrara a competir directamente con productos importados de Asia, el bien que se brindara con mejoras de tiempo y de servicio, la frecuencia sera acorde a la cantidad de solicitud de distribución en el país.

MATRIZ FODA

	Fortalezas	Debilidades
Interno	<p>Personal calificado y de experiencia.</p> <p>Tiempos de entrega efectivos.</p> <p>Precio competitivo.</p> <p>Diseño de plantillas sobre producto original (Importado)</p> <p>Materia prima certificada y garantizada.</p> <p>Servicio cómodo y atento a la posventa.</p>	<p>Utilidades limitadas.</p> <p>Defectos de fábrica.</p> <p>Maquinaria no tecnificada.</p> <p>Horas in-productivas.</p> <p>Stop mínimo agotado.</p> <p>Proceso de mejora continua sin responsable a cargo.</p> <p>Distribución en planta requiere mayores esfuerzos en desplazamiento.</p>
Externo		
Oportunidades	Estrategia F-D	Estrategia F-A
<p>Insatisfacción en los distribuidores minoristas por tiempos de entrega.</p> <p>El mercado está en espera de nuevos fabricantes que generen cumplimiento para la oferta presentada.</p> <p>Proveedores Reconocidos a nivel nacional con pactos de mejora en costos de materia prima.</p> <p>Gastos de Arrendamiento y servicios a bajo monto por ubicación de hodega en estrato 2.</p> <p>Beneficios tributarios estipulados en la ley 1429.</p>	<p>Con las fortalezas se puede mejorar las debilidades ya que estas pueden resaltar en el desempeño diario y ayudar a vencer cada uno de los aspectos negativos que hacen generar inconformidad y demás debilidades descritas.</p>	<p>Las Fortalezas contribuyen afrontando a las amenazas ya que se demuestra responsabilidad y compromiso con el cumplimiento de entregas, las cuales se destacaran en estándares altos y calificados de la competitividad, generando beneficios que nos diferenciarán en el mercado.</p>
Amenazas	Estrategia O-D	Estrategia O-A
<p>Altos índices de cartera por cobrar.</p> <p>Producción elevada por exigencias en la demanda.</p> <p>Obligaciones económicas no estipuladas en los contratos pactados, (Incapacidades extralegales).</p>	<p>Las oportunidades ayudan a superar las debilidades ya que con bajos costos y gastos operacionales rentables podemos generar mayor capital en utilidades que a su vez serán distribuidas en el mejoramiento de procesos y de estructura</p>	<p>Las oportunidades contribuyen a afrontar las amenazas presentadas ya que son adecuadas y aprovechadas en cada campo de acción con el fin de cumplir los objetivos trazados desde el inicio de la labor.</p>
Demora en la entrega de los insumos por cuestiones logísticas de los proveedores.	organizacional requeridos..	

PLAN DE MARKETING

1. Bienes o Servicios a Ofrecer

En el sector de piezas y partes para tráiler se identifica falencias en la atención y cubrimiento de necesidades inmediatas en cuanto a la entrega de la requisición de los productos, por lo tanto se ofertara una mayor distribución a nivel local fabricando y comercializando productos con altos estándares de calidad y de larga duración, los cuales en efecto se conocen en el medio de transporte como el herraje de las suspensiones tipo Inca, Dite, Fuwa, Capry y las demás que llevan a cabo la movilización de los distintos trailers en las carreteras del país.

2. Clientes

Con el fin de satisfacer las necesidades presentadas en el mercado por el comercio de almacenes, fabricantes y distribuidores del herraje para tráiler se focaliza entregar el producto a los distribuidores mayoristas quienes llegaran al consumidor final y lograr así cubrir la demanda local con el objeto de mejorar sus costos a nivel nacional para competir con cada uno de los artículos importados de China principalmente.

3. Cubrimiento de la Demanda

En el sector económico de la Industria se ubica la metalmecánica y la cual dentro de sus características principales tiene como función transformar materia prima como acero, hierro y tubería para la producción final de artículos reconocidos a nivel comercial en piezas y partes sueltas para tráiler, los cuales son requeridos en un porcentaje significativo por el medio de transporte tipo pesado y que por consecuencia lleva a ubicarnos en la ciudad de Bogotá D.C., exactamente en las localidades de Fontibón y Puente Aranda donde se encuentran las principales pymes y micro-empresas que requieren del producto.



4. Proyección Ventas - Rentabilidad

La fabricación y producción de los productos a través de materias primas importadas y nacionales dará cabida para una utilidad variable de acuerdo a los bajos costos asumidos en arrendamientos, servicios y demás; por consiguiente podremos trabajar con una rentabilidad unitaria de producto al 30% y fijar como meta anual de ventas un total de \$ 180.000.000.

5. Como nos Identificaran

Teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos y la experiencia certificada durante años en el sector de piezas y partes sueltas para tráiler se realizara la ejecución de la idea de negocio puesto que ya el reconocimiento en el entorno es avalado por las distintas organizaciones y personas que se encuentran en el sector.

FACTORES DETERMINANTES

1. Perfil de nuestra clientela objetivo

Teniendo en cuenta que nuestros clientes principales están vinculados al requerimiento de satisfacer de manera oportuna sus solicitudes y en búsqueda de generarles competitividad es claro que se encuentran clasificados así:

- Distribuidores Mayoristas del comercio de partes sueltas.
- Distribuidores Minoristas (Almacenes) insatisfechos por la demora en la entrega de sus pedidos.

Destacando que estos no tienen ningún impedimento para adquirir el producto por su sexo, genero, creencia o estado civil ya que lo que realmente se tiene en cuenta es el objeto de su actividad comercial en el sector de la industria y de la comercialización de herraje para tráiler.

2. Empresas competidoras

- La demanda ya existente
- El ingreso de nuevos fabricantes
- Los importadores directos de piezas y partes ya fabricadas.

3. Formas de presentación del nuevo producto

Se entiende que manejaremos diferentes tipos de productos los cuales se caracterizan por tener gran peso sin importar su tamaño.

Para cargas pequeñas de bajo peso está la opción de la envoltura en plástico o papel cuando la cantidad de producto sea menor a 20 unidades, teniendo en cuenta que estamos refiriéndonos a los herrajes, tuercas, tornillos, soportes.

Cuando la cantidad sea superior a 20 unidades se utilizaran las cajas de cartón complementadas con bolsas internas lo que permite mayor protección interna del cartón y protección de oxidación.

Para cargas más pesadas superiores a 5 kilogramos se maneja un soporte de madera para la caja, lo cual permite que el embalaje sea más práctico y seguro.

En el caso de tuberías y elementos que superen el metro de longitud se continúa con la envoltura de plástico para protección del producto y cuando supere una cantidad de 3 kilogramos se utilizarán las cajas de madera, teniendo en cuenta que cuando se supere el peso descrito será transportado al aire con las advertencias pertinentes para su buena conservación.

4. Rango de precios

CONCEPTO			VALOR
PERCHA DELANTERA INCA 36" - 42" - 44"			\$ 220.000
PERCHA CENTRAL INCA 36" - 42" - 44"			\$ 220.000
PERCHA TRASERA INCA 36" - 42" - 44"			\$ 86.000
PERCHA TORRE F3 10CM - 12CM - 14CM - 16CM			\$ 154.000
TORRE CENTRAL CAPRY			\$ 70.000
TORRE DELANTERA CAPRY			\$ 70.000
TORRE TRASERA CAPRY			\$ 30.000
PERCHA TORRE DELANTERA FW SZ			\$ 70.000
PERCHA TORRE CENTRAL FW SZ			\$ 75.000
PERCHA TORRE TRASERA FW SZ			\$ 45.000

5. Publicidad y promoción

Teniendo en cuenta que es un producto de alta rotación comercial y que se desarrolla en una zona específica, se manejará principalmente el voz a voz aprovechando el comercio y los clientes del lugar.

También es claro que por ser una empresa nueva se debe tener en cuenta el factor económico al momento de dar a conocer nuestro producto, por lo cual se utilizarán tarjetas de presentación, volantes y afiches que se entregaran de forma gratuita en los diferentes establecimientos que sean distribuidores de este tipo de productos.

Como promoción del producto y para garantizar cierta fidelidad en los primeros meses, se ofertará el envío sin costo, el cliente solo pagará en valor del producto.

También el manejo de puntos por cada compra que realicen sin importar la cantidad, lo cual se verá reflejado o recompensado en una compra futura otorgando cierto porcentaje de descuento.



6. Canales de comercialización

Uno de los principales canales para comercializar el producto son los talleres y almacenes de la zona, por eso la forma más efectiva es un canal directo llegando a ellos con un asesor y/o vendedor que conozca a profundidad las necesidades del cliente, que promocióne características del producto, interactuando con el cliente y presentando muestras del producto.

Esto también implica el manejo de un canal asociado pues el producto puede llegar tanto por mayoristas como por minoristas y darse a conocer.

MARKETING

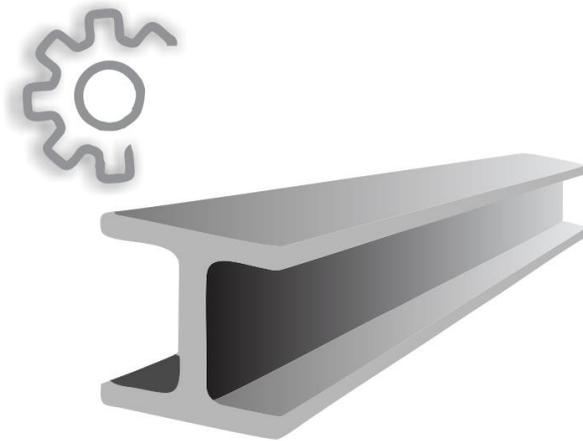
Marca. Se incluyó el color rojo que genera recordación del producto y además capta la atención de las personas.

El color amarillo resalta y hace referencia a uno de los elementos fundamentales en el desarrollo del producto como lo es el fuego, generando calidez.

El color gris hace referencia al metal, elemento principal en el desarrollo del producto.

METALURGIA
HERRAJES PAG

Logo. Se desarrolló un diseño basado en 2 de los elementos y productos principales que hacen parte del desarrollo de piezas de metalurgia como lo es el engranaje y una viga metálica que hace parte de los productos que se generan en esta industria.



Slogan. Desarrollando Futuro

Imagen corporativa



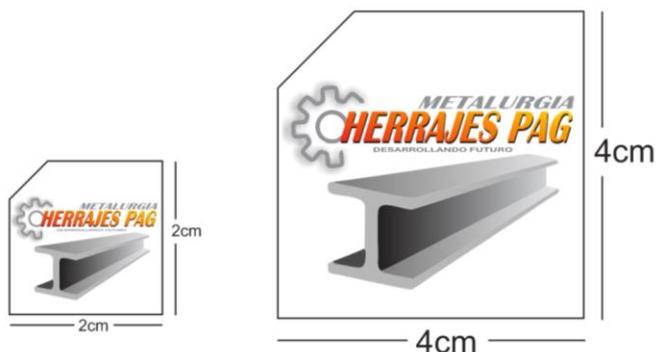
Empaque. Teniendo en cuenta que la presentación de nuestro producto final, excede el peso y tamaño convencional, por tratarse de piezas con más de 2 metros de longitud y en la mayoría de los casos pesos superiores a 1 kilogramo.

Su forma de presentación será cubierto y rodeado con plásticos de seguridad que se asegurará con cintas contramarcadas y etiquetas autoadhesivas que lleven la imagen corporativa.

Cinta



Etiqueta. Se desarrollaron 2 tamaños los cuales se manejarán para asegurar los cierres de cajas y sellado con plástico, una de 2 x 2 centímetros y la segunda de 4x 4 centímetros.



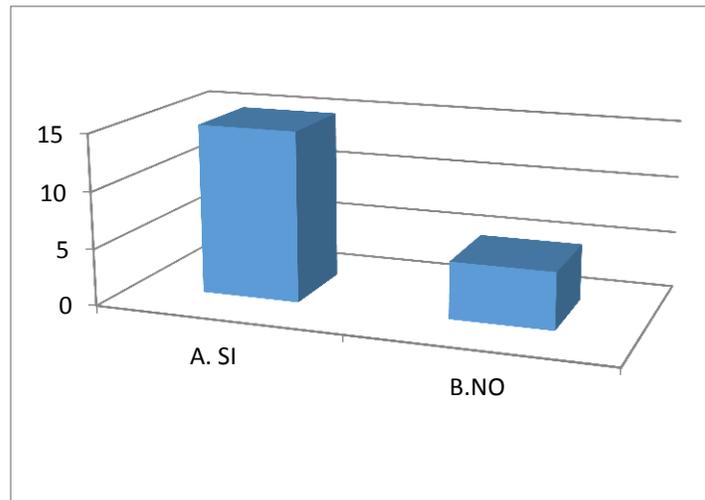
Cajas. Para algunos productos se manejará como empaque la caja de cartón convencional que también se personalizará con las etiquetas dependiendo del tamaño.



Servicio Post-Venta. Con el fin de producir un efecto confortable para la clientela una vez sea entregado el producto se ofrecerá un servicio de mantenimiento para los repuestos que adquieren, siempre y cuando la compra efectuada sea rentable para la organización con un 15% de ganancia libre de impuestos y cualquier otra carga adicional, por lo tanto este tipo de servicio busca incentivar la adquisición de los artículos en cantidades al por mayor ya que se deducirá una mejor utilidad para ambas partes.

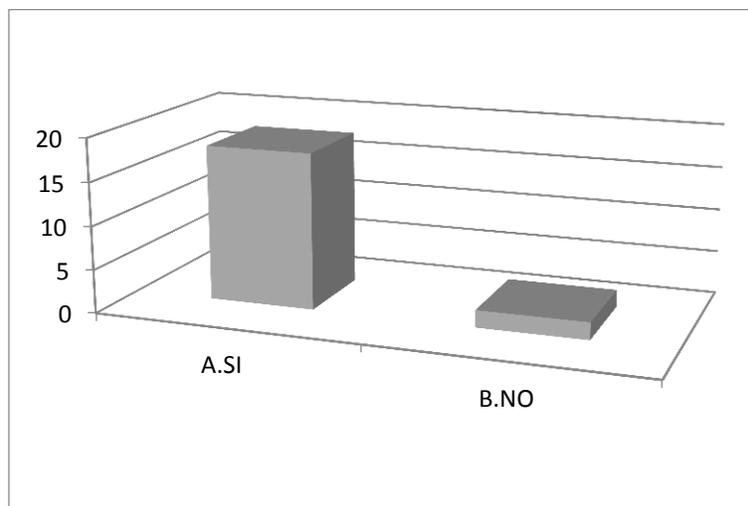
ANEXOS

1. ¿conoce alguna industria de metalmecánica en Colombia?



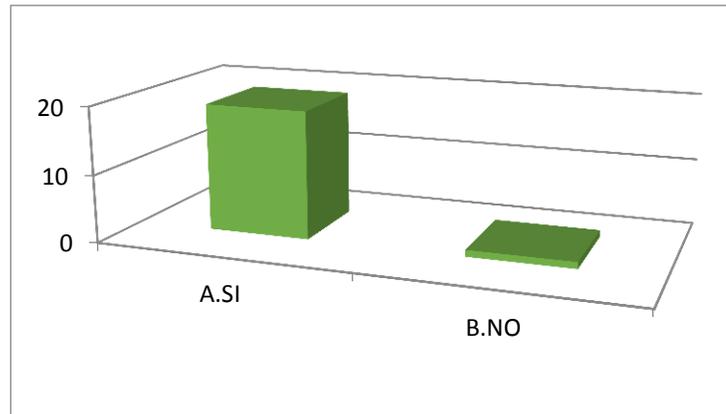
En la gráfica podemos determinar que más del 80% de los encuestados conocen de industrias de metalmecánica.

2. Esta o ha estado involucrado en la comercialización de metalmecánica en Colombia?



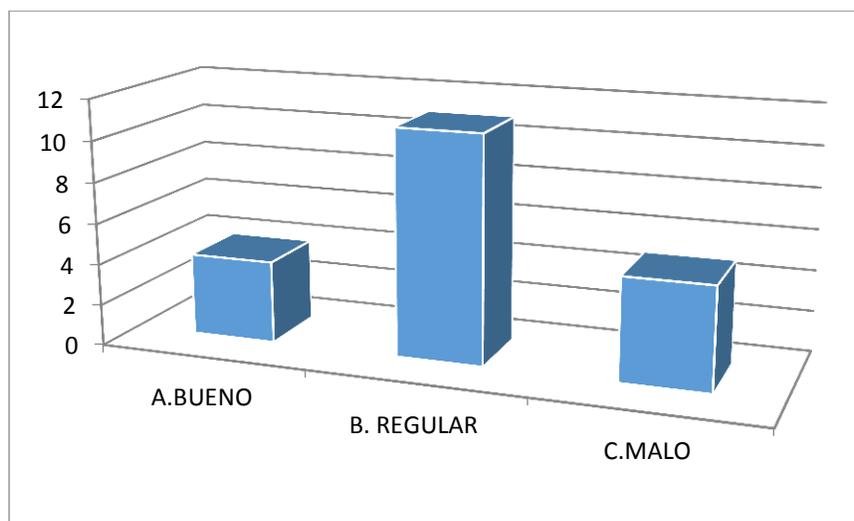
En esta grafica se evidencia que gran mayoría de los encuestados han estado involucrados en la industria de la metalmecánica.

3. Considera usted que la comercialización de la metalmecánica es necesario para incrementar el PIB en Colombia ?



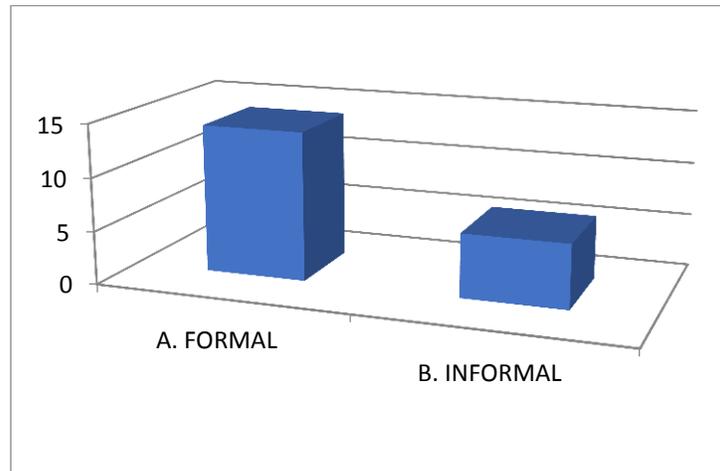
En esta grafica nos evidencia que los colombianos apoyamos el PIB del país por medio de la metalmecánica

4. Si está o ha estado involucrado en la comercialización de metalmecánica en Colombia. El servicio prestado como lo catalogaría?



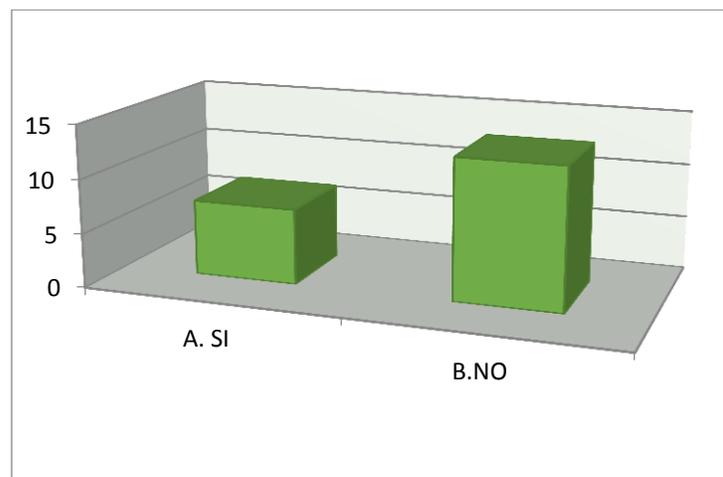
En esta grafica detectamos el déficit que hay con el servicio de adquisición del producto.

5. Al momento de adquirir un producto de la industria metalúrgica, ¿Se inclinaría por hacerlo en una empresa formal o informal? Sabiendo de antemano que este factor va a influenciar en el precio final.



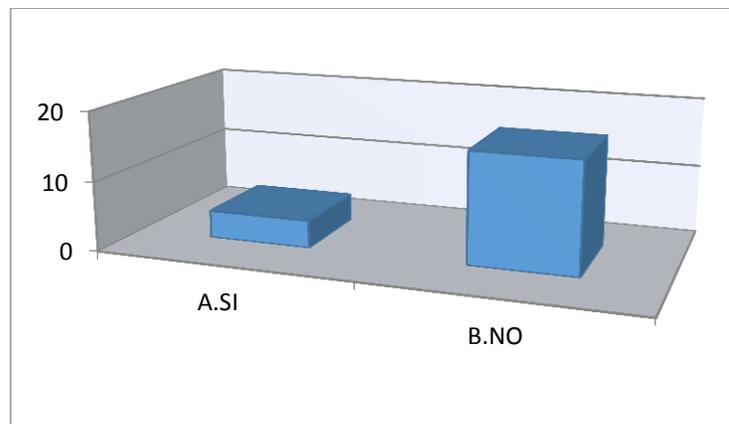
El comerciante de metalúrgica confía más en el lado formal ya que les genera más seguridad

6. ¿Siente seguridad y respaldo al adquirir productos de la industria metalúrgica en Colombia?



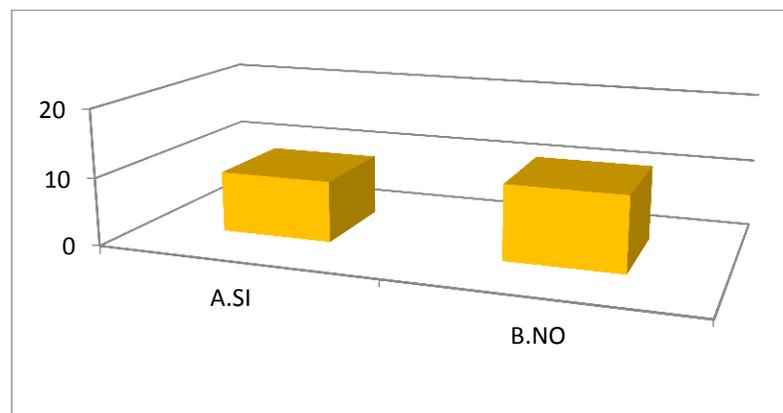
Pocos colombianos se sienten confiados a la hora de adquirir el producto ya que les genera mucha inseguridad

7. ¿Considera que en Colombia la industria de la metalurgia y metal mecánica se encuentra realmente respaldada por entidades como la Cámara de Comercio, o la DIAN que brinden apoyo y garantías en el desarrollo del producto?



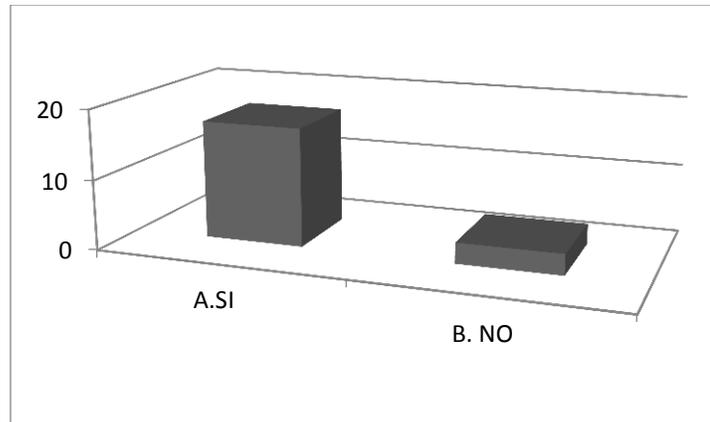
En esta grafica la gran mayoría de los encuestados no confía en que estén respaldadas por una entidad del gobierno

8. ¿Cree que la industria de metalurgia a nivel nacional, cuenta con la tecnología, capacidad cognitiva y de producción que cumplan las expectativas en un proceso de Exportación?



Los encuestados no creen en alta tecnología en el proceso ya que la gran mayoría de la metalmecánica es importada.

9. ¿Considera que eventos como Expo Metálica Colombia, sirven para que los pequeños comerciantes en metalurgia puedan darse a conocer y/o posicionen su marca?



La gran mayoría de los comerciantes favorecen esta actividad ya que promueve a los pequeños empresarios en Colombia.



Corporación Unificada Nacional
de Educación Superior

CONCLUSION

Con el ingreso al mercado se busca no solo suplir las necesidades de los clientes e inversionistas sino también contribuir al desarrollo económico de la industria en el País, generando empleo sostenible y con desarrollo funcional a través del tiempo.



Corporación Unificada Nacional
de Educación Superior

REFERENCIAS

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/19159/20104>

http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/acero_metalmecanico.pdf

http://virtual.cun.edu.co/mediacionvirtual/pluginfile.php/73576/mod_resource/content/1/semana_5/GUIA_DE_UN_PLAN_DE_NEGOCIO.pdf

<http://www.procolombia.co/>

<http://www.colombia.co/>