

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	PLAN DE NEGOCIO – U-PACK TECHNOLOGIES		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completos) del autor(es) del trabajo	Molinares Hernández, Luis Simón		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	hotmelt		cajas
	adhesivos		sanitaria
	estibas		laminación
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>U-Pack Technologies SAS es una empresa que nace con la idea de comercializar equipos dosificadores de adhesivos hotmelt marca Melton con el fin de reemplazar y sustituir en los procesos logísticos de las empresas el uso de stretch film o vinipel y el uso de cinta adhesiva en el cerrado de cajas minimizando los costos y los tiempos en los procesos de estibado y cerrado de cajas ayudando a la vez a disminuir el impacto ecológico y ambiental que generan los residuos de stretch film y cinta adhesiva que generan montañas de desperdicio. Adicional, ser una opción en suministro de equipos y repuestos de hotmelt para el mercado de Protección Sanitaria el cual se encuentra liderado por un solo competidor.</p>		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

PLAN DE NEGOCIO – U-PACK TECHNOLOGIES

LUIS SIMON MOLINARES HERNANDEZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM

ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA

BOGOTA D.C., 2012

PLAN DE NEGOCIO – U-PACK TECHNOLOGIES

LUIS SIMON MOLINARES HERNANDEZ

**Plan de negocio presentado para optar al título de Especialista en Gerencia
Estratégica**

**Asesor
LUIS GUILLERMO CORDOBA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA
BOGOTA D.C., 2012**

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	3
LISTA DE FOTOS, GRAFICAS Y FIGURAS	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
1. IDEA DE NEGOCIO	7
1.1 OBJETO	7
1.1.1 Objetivo General	7
1.1.2 Objetivos Específicos	8
1.1.3 Capital	8
1.1.4 Gestión y propiedad de la empresa	9
1.1.5 Forma legal de la empresa	9
1.1.6 Misión	9
1.1.7 Visión	10
2. ANALISIS DEL ENTORNO	11
2.1 MACROENTORNO	11
2.2 MICROENTORNO	19
2.2.1 Competencia directa	19
2.2.2 Mercado de Empacado y Estibado	21
2.2.3 Mercado de Protección Sanitaria	26
2.2.4 Mercado de laminación y etiquetado	29
2.2.5 Competencia indirecta	29
2.3 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	30
3. ESTUDIO Y ESTRATEGIA DE MERCADEO	33
3.1 PRE SEGMENTACION	33
3.2 INFORMACION	33

3.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	33
3.4 ESTRATEGIA DE PRECIO	34
3.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION	35
4. ESTUDIO FINANCIERO	36
5. PLAN DE COMUNICACIONES	41
6. ANALISIS ADMINISTRATIVO	42
7. ANALISIS TECNICO Y OPERATIVO	45
7.1 ANALISIS TECNICO BASICO	45
7.2 ANALISIS OPERATIVO BASICO	46
8. CONCLUSIONES	49
9. GLOSARIO	50
BIBLIOGRAFIA	51
ANEXO A	53
ANEXO B	55
ANEXO C	59
ANEXO D	60
ANEXO E	61
ANEXO F	62
ANEXO G	63
ANEXO H	64
ANEXO I	65
ANEXO J	66
ANEXO K	67

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1 Ventas netas, empresas Protección Sanitaria	26
Tabla 2.2 Tasa neta de crecimiento en ventas	27
Tabla 1.3 Ventas netas, Nordson	27
Tabla 2.4 Tasa neta de crecimiento en ventas Nordson	27
Tabla 2.5 Amenazas	30
Tabla 2.6 Oportunidades	31
Tabla 4.1 Inversión inicial	36
Tabla 4.2 Discriminación caja inicial	36
Tabla 4.3 Proyección ventas año 1	37
Tabla 4.4 Proyección ventas año 2 a 5 Optimo Escenario	37
Tabla 4.5 Escenario Esperado, cumplimiento 100% de metas	38
Tabla 6.1 Carga Prestacional	43
Tabla 6.2 Salarios sin carga prestacional	43
Tabla 6.3 Salarios discriminados por los próximos 5 años	44
Tabla 6.4 Gastos Administrativos	44
Tabla 7.1 Discriminación maquinaria y equipo	47
Tabla B1 Consumo mensual cajas por empresa	56
Tabla C1 Estado de Resultados, escenario esperado	57
Tabla D1 Estado de Resultados, escenario regular	58
Tabla D2 Resumen indicadores, escenario regular	58
Tabla E1 Estado de Resultados, peor escenario	59
Tabla E2 Resumen indicadores, peor escenario	59
Tabla F1. Balance General, escenario esperado	60
Tabla G1. Balance General, escenario regular	61

Tabla H1. Balance General, peor escenario	62
Tabla I1 Flujo de Caja, escenario esperado	63
Tabla J1 Flujo de Caja, escenario regular	64
Tabla K1 Flujo de Caja, peor escenario	65

LISTA DE GRAFICAS, FOTOS Y FIGURAS

Figura 4.1 Escenario esperado, cumplimiento 100% metas	38
Foto 7.1 Pistola manual	46
Foto 7.2 Mangueras	46
Foto 7.3 Tanque fusor	46

RESUMEN EJECUTIVO

U-Pack Technologies SAS es una empresa que nace con la idea de comercializar equipos dosificadores de adhesivos hotmelt marca Melton con el fin de reemplazar y sustituir en los procesos logísticos de las empresas el uso de stretch film o vinipel y el uso de cinta adhesiva en el cerrado de cajas minimizando los costos y los tiempos en los procesos de estibado y cerrado de cajas ayudando a la vez a disminuir el impacto ecológico y ambiental que generan los residuos de stretch film y cinta adhesiva que son desechados al final del proceso generando montañas de desperdicio. Adicional, ser una opción en suministro de equipos y repuestos de hotmelt para el mercado de Protección Sanitaria el cual se encuentra liderado por un solo competidor. El propósito de este plan de negocio es tener una visión a 5 años contemplando diferentes aspectos como lo son mercadeo, ventas, finanzas y recurso humano y técnico con alcance y cubrimiento tanto en Colombia como en Perú y Ecuador, basado fundamentalmente en ofrecer equipos nuevos a los mercados mencionados, así como repuestos a máquinas Melton existentes y suministro de compatibles de otras marcas como Nordson y Dynatec a un bajo precio y mediante la prestación de servicio técnico oportuno y de calidad tanto a máquinas Melton como de la competencia para poder obtener un crecimiento de por lo menos el 18% en ventas totales año a año.

1. IDEA DE NEGOCIO

1.1 OBJETO

NOMBRE DE LA EMPRESA: U-PACK TECHNOLOGIES SAS

U-Pack Technologies fue creada en el año 2007 con el objetivo de comercializar diferentes tipos de adhesivos. La sociedad es de carácter limitado y los socios son los hermanos de una misma familia. La empresa para el año 2009 entra en crisis, hay deudas a proveedores, arriendos, impuestos, etc. Los socios deciden retirarse del negocio y solo uno de ellos toma las riendas de la empresa, pero en el transcurso del 2010 no se tuvieron los resultados esperados. En los inicios de 2011 revive la empresa con un único socio saneando todas las deudas que se tenían, cambia su régimen jurídico a SAS. Soy contratado para ejercer funciones como Gerente Comercial y a su vez desarrollar el Plan Estratégico de la empresa.

1.1.1 Objetivo General:

Desarrollar un plan de negocio para U-Pack Technologies que permita visualizar el desarrollo de la compañía mediante análisis de mercadeo, comercial, financiero y de recurso humano para los próximos 5 años donde se reflejen a conciencia los factores que influyan en ella para alcanzar los objetivos específicos.

1.1.2 Objetivos Específicos:

- U-Pack Technologies en el año 2012 posicionará productos Valco-Melton como la mejor opción para reemplazar equipos de la competencia en el sector de pañales y línea femenina (toallas), especialmente Nordson, a través del servicio oportuno en campo manteniendo stock permanente de partes y accesorios compatibles en las líneas de Hotmelt.

- U-Pack Technologies será reconocida por su compromiso con el Medio Ambiente al crear conciencia en la utilización de equipos Hotmelt para procesos de estibado industrial y cerrado de cajas donde los desperdicios de películas plásticas para estibado y uso de cinta generan contaminación ambiental y pérdidas de tiempo en procesos.

- Para final del 2012 alcanzar unas ventas netas en equipos Valco-Melton de al menos \$563´000.000 de pesos tanto en el sector de pañales y línea femenina (toallas), estibado industrial y cerrado de cajas, que incluyen ventas de equipos completos, repuestos y servicio.

- Para final del año 2013 abrir puntos de atención u oficinas en las siguientes ciudades de Colombia: Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, para así garantizar cobertura total del territorio. Para este mismo año la meta a alcanzar en ventas netas será de aproximadamente \$1.000´000.000 de pesos en Colombia.

- Tener cobertura y alcance en países como Ecuador y Perú, iniciando exploración de mercado a partir del segundo semestre de 2012.

1.1.3 Capital:

CAPITAL AUTORIZADO:

VALOR: \$500,000,000. 00

No ACCIONES: 500,000.00

VALOR NOMINAL: \$1000.00

CAPITAL SUSCRITO:

VALOR: \$150,000,000. 00

No ACCIONES: 150,000.00

VALOR NOMINAL: \$1000.00

1.1.4 Gestión y propiedad de la empresa

U-Pack Technologies consta de un único socio, el cual se desempeña como Gerente General y es el único que aporta capital monetario. Socios adicionales son permitidos según negociación con el dueño y único socio hasta el momento.

1.1.5 Forma legal de la empresa

Empresa de tipo comercial bajo régimen jurídico SAS, cuyos requisitos se encuentran en el Anexo A del presente documento. Iniciará como microempresa, con miras a llegar a ser pequeña empresa siguiendo lo establecido por cantidad de empleados para su clasificación. Está representada por su único socio el Sr. Julián Guillermo Crump Lombana, profesional en las carreras de Ingeniería Química y Mecánica, con título de Maestría y Doctorado en el área de ciencias biomédicas. El capital será privado.

1.1.6 Misión

•U-PACK TECHNOLOGIES fue creada para proveer una solución integral amigable con el medio ambiente y de bajo costo mediante el uso de equipos Hotmelt, en procesos de línea de empackado, Estuchería, Nonwovens, Laminación y Etiquetado.

1.1.7 Visión

U-PACK TECHNOLOGIES en 5 años será una empresa reconocida en Colombia, Perú y Ecuador por su servicio amable y eficaz, enfocando sus esfuerzos y servicios en la disminución de costos monetarios, tiempos y contaminación del medio ambiente mediante el uso de sistemas Hotmelt.

2. ANALISIS DEL ENTORNO

2.1 MACROENTORNO¹

“La desaceleración de la actividad económica mundial observada en 2011 se originó en la crisis fiscal y financiera de la zona del euro, la cual se profundizó a final del año. En este contexto mundial tan adverso, la economía colombiana registró un crecimiento de 5,9%, el tercero más alto en los últimos treinta años, y una inflación de 3,7%, que se sitúa dentro del rango meta (3 más o menos 1 pp). La política monetaria acompañó este proceso de recuperación y consolidación del crecimiento económico, al propender por mantener la inflación alrededor de su meta de largo plazo (3%) y la utilización de los recursos de la economía cerca de su capacidad potencial.

Después de que la economía mundial alcanzara un crecimiento de 5,2% en 2010, lo que parecía vislumbrar una salida definitiva de la crisis de 2008, el año pasado se produjo una desaceleración de la actividad global a una tasa de 3,8%, según estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI). Los factores que explican el menor crecimiento de 2011 se originaron en la crisis de la economía europea, la cual se fue profundizando a lo largo del año, hasta alcanzar un punto crítico en el cuarto trimestre. Si bien las dificultades de Grecia se conocían de tiempo atrás, en 2011 la situación de esa economía se agravó, ante la falta de un plan de rescate creíble que se fue posponiendo sucesivas veces en medio de las tensiones

¹ Tomado de: Junta Directiva del Banco de la República, JDBR. Marzo 2012. Resumen Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República, Pags. 11-16.
http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/informe_congreso/2012/ijd_mar_2012_resumen.pdf

políticas entre los principales gobiernos europeos sobre cómo repartir los costos del mismo. Esa inacción tan prolongada frente a una crisis que empeoraba menoscabó la confianza en la región y generó síntomas de contagio que inicialmente afectaron a otros países como Irlanda y Portugal. Posteriormente, se extendió a las grandes economías de España e Italia, lo que hizo llegar a temer por la propia viabilidad del euro, ante el peligro de una insostenibilidad generalizada de la deuda pública en esos países.

La economía de los Estados Unidos, por su parte, ha venido mostrando señales encontradas a lo largo de 2011 y comienzos del presente año. Si bien su producto interno bruto (PIB) se desaceleró de 3% en 2010 a 1,7% en 2011, su desempeño ha venido mejorando paulatinamente. En el primer semestre de 2011 la interrupción de la cadena de suministros japonesa, el debate alrededor del techo de la deuda pública y los elevados precios del petróleo se reflejaron en un lento ritmo de la actividad económica estadounidense, que apenas alcanzó un crecimiento (trimestral anualizado) de 0,4% en el primer trimestre y de 1,3% en el segundo. No obstante, a medida que algunos de estos factores se fueron superando, y que dicha economía mostró resistencia frente a la crisis europea, la confianza se empezó a recuperar, el gasto de los hogares alcanzó mayor dinamismo, y la actividad manufacturera comenzó a expandirse. De esta manera, en el tercer trimestre el PIB de los Estados Unidos creció 1,8% (trimestral anualizado) y en el cuarto trimestre lo hizo en 3,0%. Este desempeño puede considerarse como favorable, si se tiene en cuenta que los desbalances estructurales que dieron origen a la crisis aún no han terminado de superarse. Como reflejo de esta mejoría, la tasa de desempleo en ese país ha comenzado a descender, las solicitudes de seguro de desempleo han caído, y la confianza de los consumidores y su nivel de consumo muestran signos positivos.

Al igual que en años anteriores, durante 2011 las economías emergentes lideraron el crecimiento mundial, aunque a un ritmo algo menor. El FMI estima que estos países se expandieron 6,2% en 2011 frente al 7,3% alcanzado en 2010. El menor

ritmo de actividad obedeció, en parte, al deterioro de la demanda externa, así como al efecto rezagado de políticas monetarias y fiscales restrictivas que varios de estos países en Asia y América Latina adoptaron en 2010, al detectar síntomas de recalentamiento.

En este contexto mundial tan desigual, que continúa siendo incierto hacia futuro, la economía colombiana logró un comportamiento sobresaliente. El PIB, que en 2010 había alcanzado una expansión de 4,0%, en 2011 continuó reportando resultados cada vez mejores, hasta alcanzar un máximo de 7,5% en el tercer trimestre. Esta última tasa es comparable con algunos de los crecimientos trimestrales observados en 2006 y 2007, cuando la producción mundial se expandía a un elevado ritmo, y la demanda externa contribuía de forma importante a esta dinámica. Aunque en el cuarto trimestre la actividad económica se moderó (6,1%), como resultado del debilitamiento de la demanda externa y del retiro progresivo del estímulo monetario, para todo 2011 la economía colombiana alcanzó una cifra de 5,9%, que representa uno de los más altos crecimientos en décadas. Sin duda este resultado muestra que Colombia ha logrado resistir el choque negativo proveniente de la crisis europea, en condiciones en las que los Estados Unidos, su principal socio comercial, crece a tasas moderadas.

El crecimiento económico favorable en 2011, en medio de un contexto externo tan deteriorado e incierto, residió en el fortalecimiento de la demanda interna, la cual se expandió 8,8%, comparable con el período de auge registrado en 2006. Como se detalla en este informe, dentro de la demanda interna el gasto más dinámico fue la inversión en capital fijo, que creció a una tasa de 16,6%, la segunda más alta desde 2000. En este rubro, estimulado por los altos precios internacionales de productos básicos y por las bajas tasas de interés comerciales que predominaron en la mayor parte del año, se destaca la inversión en maquinaria y equipo, y equipo de transporte. Igualmente, la inversión en edificaciones (incluida vivienda) mostró un comportamiento dinámico aumentando 5,3%, lo que contrasta con dos

años consecutivos de disminuciones. La inversión en obras civiles mantuvo también una expansión importante (6,7%), superior al promedio observado en los dos años anteriores.

Al igual que la inversión, en 2011 el consumo de los hogares mostró un dinamismo comparable con el de períodos de auge, al expandirse 6,5%, casi dos puntos porcentuales (pp) por encima del observado en 2010. Los rubros que más impulsaron este agregado fueron los bienes durables y semidurables, con tasas de crecimiento promedio cercanas al 20%. El consumo de este tipo de bienes estuvo favorecido por la abundancia de crédito a tasas de interés relativamente bajas, como también por la creciente confianza de los consumidores.

Desde el punto de vista de las ramas de actividad, las que más aportaron al crecimiento de 2011 fueron minería, transporte y comunicaciones, y comercio. Al igual que en los últimos cuatro años, el primer sector continúa mostrando ritmos de expansión de dos dígitos, impulsado por la creciente producción petrolera estimulada por los altos precios del crudo, las condiciones favorables para la inversión, y un relativo éxito en materia exploratoria. La extracción de carbón y de otros minerales también mostró un buen ritmo gracias a los altos precios internacionales y a los elevados flujos de inversión extranjera. De otra parte, el buen desempeño de los sectores de transporte y comunicaciones, comercio, fue congruente con el comportamiento del consumo de los hogares.

El crecimiento económico de 2010 que continuó afianzándose en 2011 ha comenzado a tener efectos positivos en el mercado laboral. Al respecto se han venido observando importantes avances en materia de creación de empleo, con aumentos históricamente altos, lo que se ha traducido en una significativa reducción en la tasa de desempleo, llevándola a niveles que no se veían en décadas. En el nivel nacional la reducción en esta última tasa es particularmente significativa, si se tiene en cuenta que se ha producido en un contexto en el cual la

oferta laboral, medida por la tasa global de participación, ha venido aumentando. Esto significa que aquellas personas que decidieron entrar a participar en el mercado laboral en búsqueda de un empleo han logrado encontrar oportunidades laborales. Los sectores que han tenido mayor dinamismo en la creación de puestos de trabajo han sido los de comercio, industria, construcción y servicios. Este comportamiento en el mercado laboral confirma el robusto crecimiento económico, impulsado en especial por la dinámica de la demanda interna. A pesar de lo anterior, la participación del sector informal en el mercado del trabajo es elevada y la tasa de desempleo de Colombia sigue siendo una de las más altas en América Latina.

La política monetaria ha venido acompañando este proceso de recuperación y consolidación del crecimiento económico, cumpliendo el papel que le corresponde, al propender por mantener la inflación alrededor de su meta y la utilización de los recursos de la economía cerca de su capacidad normal. Ello debe contribuir a que el crecimiento sea sostenible para no caer en los tradicionales excesos que la experiencia, de manera reiterada, ha demostrado que son muy costosos para el bienestar. Con ese propósito, a partir de febrero de 2011 se empezó a retirar paulatinamente el estímulo monetario, mediante nueve incrementos de 25 puntos básicos (pb) en la tasa de interés de política. Así, la tasa repo de expansión a un día pasó de un nivel de 3%, propio de una economía que amenazaba con entrar en recesión, a uno de 5,25%, más consistente con una demanda interna dinámica y con una brecha de producto positiva.

Cada decisión de la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR) se ha tomado a partir de un riguroso análisis de la situación y perspectivas de la economía, y de una cuidadosa valoración de riesgos. En particular, cuando la amenaza de una crisis en Europa se agudizó a partir de septiembre pasado, se decidió hacer una pausa prolongada en el proceso de ajustes, a la espera de mayor información que permitiera tener más claridad sobre la suerte de la región y su capacidad de con-

tagio a la economía colombiana. Este proceso se retomó en noviembre, cuando se llegó a la conclusión de que la economía colombiana mostraba un fuerte dinamismo a pesar de las condiciones externas adversas.

El incremento de la tasa de política llevado a cabo en Colombia se ha venido transmitiendo a las tasas de interés activas y pasivas de la economía, tanto en términos nominales como reales. Esto ha contribuido a que la rápida tendencia al endeudamiento que se observó a lo largo de 2011 empiece a moderarse, especialmente el de las empresas. No obstante, el crédito sigue creciendo a tasas altas. En febrero de este año la cartera total del sistema financiero aumentó a una tasa anual real promedio cercana al 16% y el crédito de consumo lo ha venido haciendo al 21%. Este es un comportamiento que durante el último año se ha observado en varios países de América Latina, donde, al igual que en Colombia, la participación de la cartera como proporción del PIB se ha incrementado.

Ante la rápida dinámica de la expansión del crédito en nuestro país, la JDBR ha sido en especial cuidadosa al hacer periódicamente un monitoreo de la calidad del crédito y de los riesgos para el sistema financiero. Como se reporta en este informe, no se advierte ningún incremento en los indicadores de mora ni deterioro en la calidad de la cartera, los cuales pudieran comprometer la estabilidad del sistema financiero. Sin embargo, durante el cuarto trimestre de 2011, el crecimiento de la cartera riesgosa para consumo y microcrédito ha venido aumentando, por lo cual es importante continuar vigilando estos indicadores.

En un contexto de elevado crecimiento económico, expansión de la demanda interna y dinámica generalizada del crédito como el descrito, la inflación en 2011 tuvo una tendencia creciente, al concluir el año en 3,73% frente a 3,17% observado en 2010. Aunque no es un resultado que pudiera catalogarse como un desborde inflacionario —pues se sitúa en el rango de 2% a 4%—, sí es un comportamiento que despierta la preocupación de la JDBR, al ver que en 2011 la

inflación continuó alejándose de la meta de 3% establecida para el largo plazo. La autoridad monetaria no puede ser complaciente con esta situación, en un entorno en que las expectativas de inflación a uno o más años se sitúan cerca de 4%, y donde la demanda crece a niveles que pudieran llevar al agotamiento de la capacidad ociosa. Por esta razón, la JDBR ha venido adoptando las decisiones que considera oportunas y adecuadas, tal como se anotó.

La evolución de la inflación anual al consumidor en los dos primeros meses de 2012 comienza a mostrar resultados alentadores. En febrero la variación anual del IPC se situó en 3,55%, descendiendo casi 20 pb frente al dato de finales de 2011, interrumpiendo así su tendencia a alejarse de la meta de 3%. En el mismo período el promedio de los indicadores de inflación básica también descendió ligeramente de 3,15% a 3,05%. Este mejor comportamiento se logró a pesar de que los precios de los combustibles han continuado aumentando, como resultado de las mayores cotizaciones internacionales del petróleo. Dos rubros contribuyeron a esta mejoría. En primer lugar, la variación anual en el precio de los alimentos comenzó a ceder gracias a que la normalización de las lluvias ha permitido recuperar la oferta en este sector. De otro lado, la variación en el precio de los bienes transables también ha disminuido, en parte por la menor tasa de cambio. La corrección que se advierte en la inflación básica en los primeros dos meses del año podría ser un síntoma de que el ajuste de la política monetaria comienza a operar en forma debida. Los pronósticos del equipo técnico indican que esta tendencia favorable de la inflación al consumidor podría continuar en los próximos meses.

Durante 2011 las condiciones cambiantes de la economía nacional e internacional determinaron períodos distintos en el comportamiento de la tasa de cambio nominal, en un contexto donde el Banco de la República intervino en el mercado cambiario durante los primeros nueve meses del año, mediante subastas diarias de US\$20 millones (m). Fue así como entre enero y finales de junio de 2011 el peso colombiano tendió a apreciarse en medio de una disminución de las primas

de riesgo y de las expectativas de una mejora en la calificación de la deuda pública, que finalmente le fue otorgada al país en mayo y junio. Posteriormente, entre agosto y diciembre de 2011 se observó una tendencia a la depreciación del peso, asociada con el nerviosismo de los mercados por la agudización de la crisis en Grecia y otros países europeos y las menores perspectivas de crecimiento de la economía mundial anunciadas por el FMI. Estos comportamientos opuestos de la tasa de cambio del peso frente al dólar en el transcurso del año tendieron a compensarse, por lo cual la comparación de la tasa de cambio nominal entre finales de 2011 y un año atrás solo registra una depreciación de 1,5%. Por su parte, la tasa de cambio real, al tener en cuenta los diferenciales de inflación entre países sugiere un mejor diagnóstico sobre la competitividad de Colombia, mostrando que durante 2011 el peso colombiano se depreció frente a las monedas de los principales socios comerciales. El Informe presenta un análisis detallado de estos indicadores y de las variables que los determinan.

Durante los dos primeros meses de 2012 de nuevo empieza a manifestarse una tendencia a la apreciación tanto en términos nominales como reales. Ello como resultado de la menor incertidumbre sobre la suerte de la economía europea, los mejores datos que se han dado a conocer sobre el desempeño de la economía de los Estados Unidos, y la renovada confianza en la economía colombiana, respaldada por su buen desempeño durante 2011 y las perspectivas favorables para el presente año. En este contexto, el pasado 6 de febrero se reinició el programa de intervenciones mediante subastas competitivas por US\$20 m diarios, que se había interrumpido el 30 de septiembre de 2011. Hasta el momento la JDBR ha anunciado que dichas intervenciones se prolongarán al menos hasta el mes de agosto, por montos de por lo menos US\$20 m diarios.

Como se describe en este Informe, las perspectivas económicas para 2012 son positivas, con un crecimiento que se estima podría ubicarse en un rango entre 4% y 6%, dependiendo de lo que pueda ocurrir con la situación en Europa y sus

efectos sobre la economía mundial y la colombiana. Si bien es previsible un menor dinamismo de la demanda mundial, la expansión de las economías emergentes contribuirá a mantener elevados los precios de las materias primas, favoreciendo el flujo de inversión extranjera hacia el país y el ingreso nacional mediante favorables términos de intercambio. También cabe esperar que se mantenga el dinamismo de la demanda privada, como resultado de la confianza de consumidores e inversionistas que continúa en niveles históricamente altos. Lo anterior probablemente será complementado por el crecimiento de la inversión pública. Los indicadores líderes de actividad económica para los primeros dos meses de 2012 confirman el buen desempeño que continúa teniendo la economía colombiana.”

2.2. MICROENTORNO

U-Pack Technologies SAS según su actividad económica y procesos productivos, se encuentra ubicada bajo el Código Industrial Internacional Uniforme CIIU 5159, *ref[2]* que hace referencia a comercio al por mayor de otros productos intermedios NCP (no clasificados previamente).

2.2.1 Competencia directa

Nordson

En Colombia se encuentra representada por Nordson Andina situada en la ciudad de Envigado. Es una empresa líder en la fabricación de equipos de precisión para la dosificación de adhesivos, sellantes y recubrimientos superficiales, que ofrece soluciones a industrias de alimentación, bebidas, automóvil, electrodoméstico, mueble, médica, farmacéutica, artes gráficas, empaçado, embalaje metálico, higiene personal, acabado superficial, etc.

La compañía además fabrica equipos usados para pruebas e inspección de componentes electrónicos y también sistemas tecnológicos para procesos de curado y tratamiento de superficies.

Dynatec

En Colombia ITW Dynatec es representado por dos empresas, BYCSA y TEYCE, Dynatec es uno de los fabricantes líderes en la tecnología de aplicación de adhesivos de hotmelt y de adhesivo en frío alrededor del mundo. Dynatec cuenta con una red de servicios y de ventas a nivel global, ITW Dynatec se conformó con la fusión de LTI, Mercer y Macon en 1992 y pertenece al ITW (Illinois Tool Works Inc). La operación industrial de Dynatec se da en China, Japón, Alemania, Francia, con sede central y de manufactura en los Estados Unidos

ITW Dynatec diseña, fabrica y vende una completa gama de aplicadores de adhesivos industriales en frío y hot-melt, así como equipos de adhesivo hot-melt para industrias alrededor del mundo de Nonwovens (tejidos no tejidos), Convertidoras, de Ensamble y de Embalaje.

La empresa ITW Dynatec, propiedad de Illinois Tools Works, proporciona soluciones para la aplicación de adhesivos industriales, incluyendo recubrimiento y laminado con hotmelt y base agua, conversiones a alta velocidad y sellado de cajas.

Aunque Dynatec no cuenta con presencia directa en latino América, tiene representaciones comerciales y empresas proveedoras de equipos aplicadores de adhesivo en la mayoría de los países del continente.

2.2.2 Mercado de empaçado y estibado

El mercado de empaçado y estibado que aplica adhesivos Hotmelt en Colombia es reducido. La competencia directa tanto Nordson como Dynatec, este último representado por Bycsa y Teyce no han tenido presencia en el mercado para procesos de estibado, sin embargo, Nordson debido a su tradición en América cuenta con equipos instalados en algunas de las grandes empresas para el cerrado de estuches como por ejemplo Cadbury (Adams) y Colgate entre otros. Bycsa y Teyce ha desarrollado su mercado en Colombia especialmente para el ensamblaje de colchones y filtros y canto de libros y revistas.

Actualmente en Europa y Estados Unidos ya se ha implementado el uso de adhesivos hotmelt en estibado o paletizado, lo cual conlleva a una reducción muy fuerte en el consumo de cartón y stretch para paletizado. Por ejemplo, la convención europea de palatización tiene como estándar la utilización de 20 metros cuadrados de película por palet y para productos más pesados la cantidad aumenta. Reduce tiempos en apertura y reduce contaminación y arrumes de desperdicio, adicionalmente reduce en más de un 50% el uso de estos componentes lo que ayuda a la preservación del medio ambiente. Actualmente en Colombia muy pocas son las compañías que han tenido conocimiento de este tipo de tecnología, y las que ya lo han implementado, han generado grandes reducciones en uso de cartón y película stretch para paletizado.

En cuanto al empaçado con cajas corrugadas, pocas son las empresas que utilizan en sus procesos algún sistema de adhesivo, bien sea hotmelt o cola fría. La ventaja que tiene el hotmelt respecto a la cola fría es que permite aumentar la velocidad de producción aumentado en el peor de los casos (10000 a 20000 cajas hora) hasta un 30% la cantidad de estuches o empaques a cerrar. Aunque pareciera a la luz del cliente que los sistemas de cola fría son más económicos debido a los bajos precios del pegante, realmente cuando se hace el ejercicio de

comprobación en campo de un sistema hotmelt, los sistemas hotmelt son más eficaces generando reducciones de costos y tiempo en mantenimientos y paradas de línea.

El cerrado de cajas plegadizas o estuchería al suplementar las aplicaciones de cola fría por el uso de adhesivos Hotmelt, las empresas dedicadas al empaqueo de productos alimenticios o de cuidado personal pueden aumentar a casi el doble su producción debido a los tiempos abiertos cortos que manejan los adhesivos hotmelt en relación a los de cola fría. Empresas que se pueden ver beneficiadas con este producto son las farmacéuticas y las empresas dedicadas al cuidado personal como Unilever, Procter & Gamble, entre otros y empresas alimenticias como Cadbury. Adicionalmente, este tipo de tecnología con Hotmelt ayuda a la seguridad de los productos empaquados evitando la piratería; cómo funciona? El adhesivo hace una penetración en los sustratos de tal manera que el cliente final al momento de abrir el estuche tenga que rasgarlo, lo que permite identificar si el producto en algún momento del transporte fue violado.

En resumen, el mercado de empaqueo o cerrado de cajas contempla los siguientes problemas que mediante el uso de adhesivos hotmelt se eliminan.

- a. Desperdicio de cinta de adhesiva: para cerrar una caja se utiliza al menos un 10% de cinta adhesiva más que su longitud. El adhesivo hotmelt puede ser aplicado en distintos puntos dentro del cierre efectivo de la caja.
- b. Violación: con ayuda de vapor, calor y/o corte las personas inescrupulosas pueden retirar la cinta, saquear la caja y encintar nuevamente. El adhesivo hotmelt penetra los sustratos del cartón lo que al abrir la caja rasgue la lámina permitiendo verificar si en algún momento fue abierta la caja.
- c. Apertura: la memoria del cartón puede vencer la adhesividad de la cinta en ciertas condiciones de humedad y temperatura. El adhesivo hotmelt resiste

temperaturas desde los -40°C hasta los 80°C, no reacciona con la humedad.

En el mercado de estibado el uso de adhesivos hotmelt reemplaza la película de stretch la cual no es efectiva si se tienen en cuenta los siguientes factores:

- a. Hongos, malos olores, pérdida del producto: en ciudades cercanas al nivel del mar se presentan altas temperaturas y humedad relativa lo que conlleva a retener vapor de agua que al ser transportado o llegar la noche condensa dicho vapor generando agua que puede afectar y dañar la carga. El adhesivo hotmelt permite al producto adaptarse a las condiciones del transporte en cuanto a humedad y temperatura.
- b. Propiedades físicas: después de varios días de haber sido aplicado el stretch este va cediendo y perdiendo propiedades de elongación que para empresas que mantienen stock de productos por varios días verán afectado el apilamiento de la carga viendo al final los productos con un balanceo hacia alguno de los costados. El adhesivo hotmelt una vez aplicado no pierde sus propiedades con el tiempo.
- c. Reapilar: una vez se retira el stretch este no puede ser reutilizado. El adhesivo hotmelt permite infinitas reapilaciones siempre y cuando no se contamine o ensucie.

En el Anexo B se presenta un listado de 154 empresas que consumen al menos 25000 cajas corrugadas al mes para el empaqueo de sus productos. El fin esencial de determinar esta lista es que al término del 2012 poder tener alguna relación en el proceso de venta con por lo menos el 15% de estas empresas, apuntando inicialmente a aquellas que representan el mayor volumen, brindando alguna solución bien sea para cerrado de cajas o para estibado de las mismas teniendo como base el equipo integral comprendido por Tanque de Capacidad de 4kg, dos mangueras de 2,4m, dos pistolas automáticas con boquilla spray y un controlador

de disparos, la cual tiene un precio de venta aprox de COP\$20´000.000 sin IVA y se espera en los siguientes dos años tener relaciones comerciales con el 55% de este mercado.

Para desarrollar y potencializar este mercado se optará por enfocar el uso de los recursos mediante la ejecución de las siguientes estrategias.

1. Desarrollar una fuerza de ventas especializada, con un nivel de educación certificada mínima de técnico, localizada en las principales ciudades industriales y puertos de Colombia. Las ciudades son Bogotá, desde la cual se hará presencia en el centro del país, Cali, desde la cual se hará presencia en el Occidente, Medellín, desde la cual se hará presencia en Antioquia, Córdoba, y Eje Cafetero, Barranquilla, desde donde se hará presencia en la Costa Norte y Santanderes. La fuerza de ventas constará de una sola persona por ciudad y se trabajará bajo la modalidad de Home Office (trabajo desde casa).
2. El representante de cada ciudad será capacitado de una manera integral en aspectos técnicos y de ventas y debe mediante información suministrada por la Gerencia Comercial, visitar los principales clientes de cada ciudad, donde la principal herramienta de presentación será el video institucional, el cual se desarrollará mostrando de forma concisa y corta las bondades del producto. Después de socializar el video se pretenderá conseguir citas concretas con fecha y hora para realización de pruebas físicas donde se evidencie el funcionamiento de los equipos destacando sus bondades y cualidades.
3. Mantener precios más bajos que la competencia para asegurar una penetración en las pequeñas y medianas empresas y a su vez sustituir sus

equipos en las grandes compañía mediante el suministro de repuestos compatibles a bajo costo.

4. Hacer especial énfasis en servicio postventa, en el cual se desarrollará un departamento de servicio técnico con el cual se brindará asistencia oportuna y eficaz a las necesidades de los clientes y aprovechando uno de los objetivos estratégicos de Valco-Melton, brindar repuestos de bajo costo y compatibles con Nordson y Dynatec, manteniendo stock de aquellos que sufren mayor deterioro y rotación como lo son boquillas, mangueras y módulos. El servicio técnico sería oportuno basado en un plan de mantenimientos preventivos a todas las máquinas tanto nuevas de Melton como aquellas de los competidores a la cuales se les ha brindado algún repuesto compatible, lo que genera confianza y estrecha las relaciones con los clientes.
5. Participar en ferias o exposiciones especializadas para empaques, calzado, logística, adhesivos, maquinaria, entre otros, poder generar nuevos contactos y visualizar nuevas oportunidades con clientes potenciales y así mismo levantar una base de datos nueva y actualizar la existente.
6. Desarrollar una página web donde los clientes pueden encontrar información sobre todas las tendencias tecnológicas de los equipos Hotmelt, así como videos, catálogos y manuales de los equipos y aplicaciones existentes de clientes que permitan hacer uso de las fotos y video de sus procesos productivos.
7. Junto con los fabricantes de adhesivos Hotmelt, H.B Fuller, Henkel, Arteccla, Jowat y Spink, ofrecer acompañamiento conjunto en las visitas que ellos realicen a sus potenciales clientes, en la que U-Pack Technologies pueda ofrecer los repuestos compatibles de las marcas

Nordson y Dynatec haciendo especial énfasis en los bajos costos de nuestros repuestos.

Con respecto a la última estrategia planteada (5) generalmente las quejas de servicio y producto, los clientes se las expresan a los fabricantes o representantes de adhesivo Hotmelt, los cuales en ocasiones preguntan a U-Pack Technologies por los precios y el servicio que se ofrece. Al tener U-Pack Technologies una estrategia de bajo costo, y repuestos inmediatos, los representantes de los adhesivos facilitan el voz a voz de los productos ofrecidos por Melton y los servicios prestados por U-Pack Technologies.

2.2.3 Mercado de Protección Sanitaria

La fabricación de pañales y toallas higiénicas en general utilizan adhesivos hotmelt que no contaminan el medio ambiente y no son perjudiciales a la salud ya que estos adhesivos no son a base de solventes y no crean reacciones alérgicas en la gran mayoría de los casos.

Este mercado, depende de los tratados que hace la casa Matriz de Valco Melton con el fabricante de los pañales y las toallas Higiénicas, la empresa U-Pack Technologies solo sería responsable por el servicio postventa de los productos vendidos directamente por Valco-Melton y por el suministro de componentes como pistolas, mangueras y módulos, en el cual se dan directrices de los mantenimientos y ciertos repuestos a suministrar. En la actualidad en Colombia el líder en el suministro de estos equipos es Nordson con una participación del 100% del mercado. Este mercado está compuesto por 6 compañías clasificadas de mayor a menor como sigue:

1. Colombiana Kimberly Colpapel SA
2. Tecnosur SA

3. Familia Sancela SAS
4. Drypers Andina SA
5. IAASA
6. Produsa SA

El potencial de este mercado es incierto debido a que los repuestos adquiridos por esta compañías son suministrados a nivel global donde por ejemplo, el caso de Kimberly, al tener convenios corporativos globales con Nordson, casa matriz de Kimberly o entre fábricas de la misma se rotan equipos o se envían contenedores con equipos que se adquieren en otro país y luego llegan a Colombia, lo que hace difícil tener un control o rastro de sus adquisiciones, a la vez, que en estas compañías es prohibida la entrada a planta de producción de cualquier persona ajena a dicha planta y que tenga estricto permiso. El mercado potencial ha sido dimensionado en base a información suministrada por Valco-Melton, que por su labor a nivel corporativo con estas compañías ha detectado y dimensionado el potencial por país. Para el caso nuestro, en Colombia el mínimo potencial en cuanto a repuestos estimado incluyendo las 6 compañías corresponde a UN MILLON Y MEDIO DE DOLARES ANUALES, como ventas netas.

El comportamiento del sector es el siguiente:

Ventas en miles de dólares	2011	2010	2009	2008	2007
Kimberly	\$ 851.084,00	\$ 804.096,00	\$ 808.083,00	\$ 852.278,00	\$ 730.763,00
Tecnosur	\$ 191.632,00	\$ 166.440,00	\$ 170.266,00	\$ 176.922,00	\$ 174.515,00
Familia	\$ 166.838,00	\$ 146.605,00	\$ 292.523,00	\$ 273.783,00	\$ 241.546,00
Drypers	\$ 172.337,00	\$ 111.672,00	\$ 86.950,00	\$ 52.538,00	\$ 39.965,00
laasa	\$ 32.996,00	\$ 20.955,00	\$ 24.145,00	\$ 10.244,00	\$ 8.776,00
Produsa	\$ 12.485,00	\$ 10.924,00	\$ 11.580,00	\$ 11.854,00	\$ 11.035,00
Total	\$ 1.429.383,00	\$ 1.262.702,00	\$ 1.395.556,00	\$ 1.379.627,00	\$ 1.208.607,00

Tabla 2.2 Ventas netas, empresas Protección Sanitaria ref [3]

Tasa neta de crecimiento en ventas 2011/2010	Tasa neta de crecimiento en ventas 2010/2009	Tasa neta de crecimiento en ventas 2009/2008	Tasa neta de crecimiento en ventas 2008/2007
13,20%	-9,52%	1,15%	14,15%

Tabla 2.2 Tasa neta de crecimiento en ventas ref [3]

La tasa de crecimiento en ventas total de estas empresas fue de un 13,2% en valor (USD) del 2011 respecto 2010, indicando un buen comportamiento de ventas y crecimiento dejando opciones de incursionar con los productos ofrecidos por U-Pack Technologies para el año 2012 y siguientes.

Así mismo el comportamiento de Nordson para los mismos años indicados para las empresas del sector es el siguiente:

Ventas en miles de dólares	2011	2010	2009	2008	2007
Nordson	\$ 6.852,00	\$ 5.926,00	\$ 6.718,00	\$ 7.344,00	\$ 6.686,00

Tabla 2.3 Ventas netas, Nordson ref[3]

Tasa neta de crecimiento en ventas 2011/2010	Tasa neta de crecimiento en ventas 2010/2009	Tasa neta de crecimiento en ventas 2009/2008	Tasa neta de crecimiento en ventas 2008/2007
15,63%	-11,79%	-8,52%	9,84%

Tabla 2.4 Tasa neta de crecimiento en ventas Nordson ref[3]

Analizando la tabla 2.3 y la tabla 2.4 refleja un comportamiento en el cual Nordson ha crecido al ritmo de las empresas de Protección Sanitaria infantil y femenina, y donde el excedente se puede representar en otros negocios en los cuales ha vendido repuestos o máquinas completas en otros sectores, indicándonos, que debido a su posición casi monopolista, se encuentra en un área de confort la cual U-Pack Technologies quiere atacar y hacerse de ella mediante las propuestas de servicio y bajo costo que se mencionan en este documento.

U-Pack Technologies tiene como reto para el 2013 obtener el 25% de este mercado, aprovechando las ventajas competitivas en tecnología de control que se está desarrollando actualmente donde, como se mencionó anteriormente, Valco-Melton está haciendo una labor intensa a nivel corporativo con las casas matrices

de estas compañías. En Europa y parte de Asia algunos equipos y componentes Melton han sido adquiridos por estas grandes compañías despojando a la competencia que por muchos años ha sido reina de este mercado, lo que permitirá en el corto plazo tener las puertas abiertas en Colombia a este mercado que se ha caracterizado por su recelo mutuo y procesos confidenciales.

2.2.4 Mercado de laminación y etiquetado.

Su ventaja principal es su gran adherencia y los tiempos de curado rápidos lo que permite aumentar la producción en equipos de laminación para mueblería y construcción civil

Al igual que Protección Sanitaria infantil y femenina la atención de los clientes existentes depende de los acuerdos que lleguen a tener Valco-Melton con los fabricantes de las máquinas de laminación y etiquetado, ya que estas máquinas se venden como parte integral de los equipos mencionados. El negocio se enfocaría a la atención posventa suministrando repuestos y mano de obra. Por ejemplo Krones, líder mundial en máquinas para embotellado, en el proceso de etiquetado incorpora diferentes marcas entre las que se encuentran representaciones Chinas, Melton, Nordson, entre otros y esto dependiendo de los requerimientos del cliente.

2.2.5 Competencia indirecta

En la línea de empacado y estibado para el proceso de manejo de estibas, el uso de Hotmelt puede reemplazar y en algunos casos sustituir el vinipel o “stretch” dependiendo de las operaciones que el cliente maneje, esto es, si su almacenaje se realiza a cielo abierto o en recinto con techo cubierto. Los fabricantes de vinipel en el caso de recintos cubiertos, se verían amenazados a ser sustituidos totalmente por el adhesivo hotmelt, ya que con este los ahorros que se pueden alcanzar son del 80% en costos y adicionalmente, no daña el arrume de la estiba.

En esta misma línea, el uso de hotmelt es eficiente para el cerrado de cajas. La competencia en este caso adicional a los fabricantes de equipos dosificadores son los productores de cinta adhesiva. Por lo general para cerrar una caja se requiere un 15% adicional de cinta con respecto a la longitud de la caja y adicional a esto, los empacadores usan cinta en los bordes y costados de las cajas, lo que hace aumentar el costo en cinta. Adicional a esto hay factores indirectos como lo es la seguridad al encontrar cajas violadas en transportes. La cinta adhesiva es susceptible a ser desprendida por personas inescrupulosas robando o adulterando la mercancía que se encuentra en la caja, estas personas generalmente utilizan diferentes técnicas que no son de fácil detección por parte de los clientes finales. Al usar adhesivos hotmelt, este penetra los sustratos del cartón haciendo para el pirata o el ladrón imposible robar o adulterar la mercancía sin tener que romper la caja, lo cual es un beneficio para el cliente final al poder detectar fácilmente cuándo una de sus cajas ha sido violada y así poder rechazar el producto.

2.3 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

A continuación se presentan las amenazas y oportunidades detectadas para el funcionamiento de la empresa.

Amenazas	Acción
Situación económica de la Eurozona que afectaría las operaciones de Melton, dado que su casa matriz está ubicada en Pamplona España	Dado que Valco Cincinnati adquirió a Melton, la gran mayoría de los productos pueden ser ensamblados o producidos en cualquiera de las 3 fábricas de Valco en EEUU, el único inconveniente es que Valco maneja multiplicadores de descuento para distribuidor más bajos que Melton
Tiempos de entrega largos desde España debido a su situación económica	Los componentes de los equipos Melton son desarrollados en diferentes países de Europa, lo que implica dada la situación Europea, se demoren los procesos de producción, obligándonos a tener un stock más grande para cubrir las necesidades de los clientes y no incumplir la promesa de valor
TLC con la comunidad Europea no se ha firmado, con lo que la competencia Americana ya está teniendo una ventaja arancelaria frente a U-Pack Technologies	U-Pack Technologies adicional a ofrecer una propuesta de bajo precio, tiene un margen superior al 35% el cual puede castigar para seguir cumpliendo con su promesa de valor
Disminución de precios por parte de la competencia, ubicándolo debajo de nuestro precio	Nuestra principal competencia que es Nordson, tiene una estructura organizacional más compleja y grande, no trabaja a través de distribuidores, lo que implica en el tiempo la imposibilidad de obtener ganancias que le permitan sostener su operación
Reacción inmediata por parte de la competencia para prestar servicios oportunos, tratando de igualar la propuesta de servicio de U-Pack Technologies	Mediante las buenas relaciones obtenidas con los clientes al cumplir las propuestas de valor, que son bajos precios y servicio oportuno, es difícil que la competencia vuelva a retomar los clientes que ha perdido o reemplazarnos con los nuevos
Convenios corporativos hechos por la competencia con los clientes	Ayudar a Melton a identificar mediante visitas regulares a aquellos clientes que han adquirido máquinas mediante convenios corporativos para escuchar sus problemas, quejas o reclamos que surgieren por parte de la competencia bien sea por desempeño o servicio
Distribuidores Piratas de Melton	Solicitar a Melton constantemente la expedición de cartas de certificación de distribución notariadas, y solicitar a los clientes que exijan a los supuestos distribuidores de Melton que no están autorizados a presentar dicha certificación
Actos de corrupción , sobornos o actos ilegales por parte de la competencia para obtener clientes	Caracterizarse U-Pack como empresa ética que sea reconocida por los clientes por su transparencia y adicional a ello denunciar los actos de corrupción a las autoridades competentes cuando así sea demostrado

Tabla 2.5 Amenazas

Oportunidades	Acción
Revaluación del peso frente al Euro	Como importadores el hecho que el Euro baje respecto al Peso nos permite cumplir con la promesa de valor de bajo precio y dado el caso compensar los aranceles a los que está exenta la competencia Americana
Empresas del Mercado de Protección Sanitaria, compiten celosamente entre sí, cuando hay innovaciones en los productos de hotmelt, todos quieren tener la última tecnología para optimizar sus procesos	Visitar las diferentes empresas de Protección Sanitaria ofreciendo los últimos productos desarrollados por Melton junto con funcionarios de la casa matriz dejando equipos de prueba que permitan al cliente observar y verificar las bondades y beneficios ofrecidos
Clientes insatisfechos con el servicio prestado por la competencia	Identificar los clientes que por alguna razón han tenido problemas de servicio o suministro de repuestos y ofrecer los compatibles marca Melton
Empresas comprometidas con el medio ambiente	Demostrar a los operadores logísticos y los encargados de las empresas en general de la logística de sus productos, las ventajas de sustituir películas stretch y uso de cinta adhesiva, enfocadas en el mejoramiento del medio ambiente y la obtención del certificado ISO 14000
Mercados en Ecuador y Perú	hacer estudios de mercado en Protección Sanitaria, de Estibado y Empacado en Perú y Ecuador para dar inicio a la operaciones en dichos países

Tabla 2.6 Oportunidades

3. ESTUDIO Y ESTRATEGIA DE MERCADEO

3.1 PRE SEGMENTACION

La pre segmentación detectada para este tipo de producto se centra en la segmentación de tipo conductual dado que existe una relación directa entre el producto ofrecido y los consumidores identificando las necesidades, los beneficios, las frecuencias de uso y la relación con el producto.

3.2 INFORMACION

La información fue recopilada mediante la exploración del mercado teniendo como enfoque las líneas de empaçado y estibado donde la información analizada hace referencia a empresas cuyo consumo de cartón en promedio mensual sea como mínimo de 25000 cajas, según Anexo B. La línea de Protección Sanitaria infantil y femenina ya es conocida en el medio siendo todos los sistemas de dosificación y control de la marca Nordson.

3.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y SERVICIOS

En Colombia el uso de adhesivos Hotmelt es poco conocido, solo algunas empresas de gran tamaño y de procesos a gran escala conocen de las bondades de estos equipos. La idea es poder brindar equipos de tecnología de punta en la dosificación de adhesivos de cola caliente a un bajo costo para que de este modo pequeñas y medianas empresas puedan optimizar sus procesos. El sector de los equipos Hotmelt es de baja competencia lo que permite conocer a fondo los

competidores y su forma de operación. Se ha detectado que Nordson al estar presente en casi el 90% del mercado puede establecer precios altos ofreciendo poca variedad de productos que a la vez no ofrecen novedad y cambios sustanciales en procesos ya establecidos. A voz de los clientes, el servicio brindado por Nordson es deficiente, ya que, el principal motivo de queja es la demora en el suministro de repuestos y el agendamiento del personal de servicio que atendería el problema técnico, acarreando pérdidas en tiempo y dinero en los procesos de los clientes, obligando en algunos casos parar la producción o adoptar temporalmente otros sistemas. U-Pack Technologies, tiene como estrategia de servicio y aprovechando uno de los objetivos estratégicos de Valco-Melton, brindar repuestos de bajo costo y compatibles con Nordson, manteniendo stock de aquellos que sufren mayor deterioro y rotación como lo son boquillas, mangueras y módulos. El servicio técnico sería oportuno basado en un plan de mantenimientos preventivos a todas las máquinas tanto nuevas de Melton como aquellas de los competidores a la cuales se les ha brindado algún repuesto compatible, lo que genera confianza y estrecha las relaciones con los clientes.

Con respecto a Dynatec, ocurre algo muy similar que con Nordson, los pocos clientes de Dynatec se quejan de las demoras en la obtención de repuestos adicionando el alto costo para el cliente. Siendo Nordson el principal proveedor de equipos para dosificación de adhesivos Hotmelt en Colombia, Dynatec no cuenta con repuestos compatibles con Nordson ni con Melton, lo que lo sitúa en una posición de desventaja frente los ya mencionados competidores. Frente a Dynatec también ofrecemos repuestos compatibles de despacho inmediato y a un menor costo.

3.4 ESTRATEGIA DE PRECIO

Valco-Melton, a través de su experiencia en el mercado y conocimiento de la competencia, ha optado por una estrategia de bajo precio en sus productos de

hotmelt. Esto lo logra al optimizar sus procesos de producción permitiendo a los distribuidores y representantes de todo el mundo poder penetrar en mercados y clientes donde la competencia está posicionada, pudiendo brindar equipos y repuestos compatibles de menor costo y altos estándares de calidad. Valco-Melton ha tenido una corta presencia en Latino América, lo que ha permitido a la competencia especialmente Nordson poder tener una participación muy alta en el mercado permitiéndoles fijar precios de venta altos obteniendo grandes márgenes de utilidad. La estrategia será enfocada en mantener precios más bajos que la competencia para asegurar una penetración en las pequeñas y medianas empresas y a su vez sustituir sus equipos en las grandes compañía mediante el suministro de repuestos compatibles a bajo costo.

3.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION

U-Pack Technologies al ver las diferentes necesidades y oportunidades presentes en el medio de los mercados descritos anteriormente, buscó la representación exclusiva de Valco Melton en Colombia, la cual mediante la estrategia de precio descrita en el punto 3.5, también pretende incursionar de manera más eficaz con productos de buena calidad a un bajo costo. Lo cual se pretende posicionar la marca con una estrategia de precio bajo manteniendo un margen de utilidad que no afecta la rentabilidad del negocio y permite tener un flujo de caja constante para el mantenimiento de la operación.

4. ESTUDIO FINANCIERO

Para la realización del estudio financiero se tuvieron en cuenta las siguientes condiciones y parámetros.

1. La operación de la empresa se lleva a cabo en vivienda propia, el almacenamiento de repuestos y equipos, debido a su pequeño tamaño, se almacenan en una pequeña bodega con un costo mensual de arrendamiento de \$800000. Así mismo todo el personal opera bajo la modalidad de Trabajo en Casa, teniendo reuniones en sitios privados o públicos acordados, dado el caso de necesitarse.
2. El flujo de caja inicial corresponde a ventas de la empresa realizados desde el mes de diciembre, que han permitido obtener ese flujo constante. Los flujos a partir del mes 7 del año 1 corresponden a las proyecciones de ventas que se tienen de proyectos que se han venido trabajando durante el año 2012.
3. U-Pack Technologies no cuenta con beneficios tributarios ya que anteriormente era una sociedad Limitada.
4. No se reinvirtieron las utilidades a los largo de los años, debido a que ese dinero será tomado a disposición y uso del único socio, por lo cual no hay reparto de utilidades y el societario es quien determinará el uso o destino de dichos dineros.

5. Los siguientes parámetros son los utilizados para realizar el análisis financiero, el balance general, el estado de resultados y el flujo de caja se encuentran en los Anexos C al H.

INVERSIÓN INICIAL	
Desarrollo Solución	\$ 4.400.000
Equipos (computadores, celulares, kit herramientas)	\$ 6.600.000
Arrendamientos	\$ 800.000
Publicidad e Imagen Corporativa	\$ 4.400.000
Máquina pruebas	\$ 6.400.000
Muebles y Enseres	\$ 1.100.000
Servicios	\$ 400.000
Caja Inicial	\$ 13.000.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 37.100.000

Tabla 4.1 Inversión inicial

La caja inicial por \$13.000.000 es destinada para el entrenamiento inicial en ventas y servicio para Gerente Comercial y el Gerente de Servicio y se discrimina de la siguiente manera:

CAJA INICIAL		
Rubro	Costo unitario	Costo total
Visa Schengen	\$ 248.750,00	\$ 497.500,00
Tiquetes ida y regreso	\$ 1.950.000,00	\$ 3.900.000,00
Hotel por 9 días	\$ 1.547.250,00	\$ 3.094.500,00
Total	\$ 3.746.000,00	\$ 7.492.000,00

Tabla 4.2 Discriminación caja inicial

El dinero restante correspondiente a \$5.508.000 es destinado para gastos varios ocupados en visitas a clientes.

Proyección de ventas año 1:

	Año 1												Total Año 1
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Total Mes	\$ 21,0	\$ 21,0	\$ 21,0	\$ 21,0	\$ 21,0	\$ 21,0	\$ 26,0	\$ 64,0	\$ 91,0	\$ 60,0	\$ 141,0	\$ 55,0	\$ 563,0

Tabla 4.3 Proyección ventas año 1

Proyección de ventas año 2 a 5, se calculó con un crecimiento mínimo estimado del 18% año a año ponderado, ya que espera tener un crecimiento mínimo del 15% en la línea de empaclado y estibado y de un 25% mínimo en la línea de Protección Sanitaria infantil y femenina, haciendo de este porcentaje el peor escenario y se refleja en la siguiente tabla. El crecimiento del año 2 respecto al 1 es de un 63%, y este se deduce del escenario donde se daría inicio a la compra de repuestos por parte de las industrias de Protección Sanitaria infantil y femenina.

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Optimo Escenario 100% cumplimiento	\$ 947,5	\$ 1.119,6	\$ 1.325,0	\$ 1.570,6

Tabla 4.4 Proyección ventas año 2 a 5 Optimo Escenario

A continuación se presentan los indicadores financieros que permiten dar una idea generalizada del comportamiento de la empresa para los próximos 5 años. Se tomaron 3 escenarios, el peor, el regular y el esperado. En términos generales la compañía aún en el peor de los escenarios, descartando la liquidación de la empresa, muestra resultados muy positivos. Se tomó una tasa de interés de oportunidad del 20%. En cualquiera de los casos, el Valor Presente Neto (VPN) es muy alto considerando la inversión inicial, lo cual se confirma con el alto porcentaje arrojado por la Tasa Interna de Retorno (TIR) que confirma la viabilidad del negocio. El flujo de caja es alto debido a la modalidad de trabajo en casa, los gastos operativos de los funcionarios localizados por región son bajos por no representar costos en tiquetes aéreos, alquiler de automóviles y hoteles. Sin embargo se pueden hacer consideraciones sobre la marcha, que dependiendo de las decisiones y cambios en el plan, podrían incluir beneficios para los empleados

que serán aprobados por la Gerencia General, representada por el socio inversionista. Las utilidades obtenidas antes de impuestos, depreciaciones, intereses y amortizaciones (EBITDA) es bueno, debido a que no se presenta un alto índice de costos financieros (ver Anexo F) y que el mantenimiento de este indicador a lo largo de los años dependerá del buen manejo en aspectos tributarios y otros que pueden darse en el tiempo como amortizaciones que hayan a lugar y depreciaciones.

RESUMEN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa Interes de Oportunidad	20%					
Valor Presente Neto (VPN)	\$ 2.283.560.668,94					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	1406,6%					
Ventas		\$ 563.000.000	\$ 947.450.000	\$ 1.184.312.500	\$ 1.480.390.625	\$ 1.850.488.281
Flujo de Caja	-\$ 20.200.000	\$ 266.416.711	\$ 503.595.715	\$ 909.958.329	\$ 1.507.669.754	\$ 2.326.740.899
EBITDA		\$ 283.836.711	\$ 384.418.624	\$ 567.473.986	\$ 804.464.100	\$ 1.109.668.777
Resultado Neto		\$ 186.308.716	\$ 251.399.158	\$ 371.033.395	\$ 529.079.771	\$ 732.645.654
Rentabilidad Operativa		50,4%	40,6%	47,9%	54,3%	60,0%
Rentabilidad Neta		33,1%	26,5%	31,3%	35,7%	39,6%

Tabla 4.5 Escenario Esperado, cumplimiento 100% de metas



Figura 4.1 Escenario esperado, cumplimiento 100% metas

5. PLAN DE COMUNICACIONES

En el plan de comunicaciones no se contemplarán las siguientes alternativas que dado el tipo de mercado al cual se pretende llegar (industria) no genera un alto valor hacia el cliente ni generan impacto y solo acarrear en gastos inefectivos; lo son publicidad en radio, televisión, perifoneo, vallas publicitarias, volantes comerciales, ni encuestas por email, así sean dirigidas a la persona encargada o responsable por las tomas de decisiones de dicho equipos.

U-Pack Technologies enfocará sus esfuerzos a las visitas de carácter semanal programadas con las personas encargadas en cada empresa, resultando fácil poder coordinar dichas visitas en el caso de la línea de Protección Sanitaria infantil y femenina por el bajo número que de ellas representan. Adicional a esto, este gremio a pesar de sus políticas de confidencialidad, en muchos casos los mismos gerentes de producción en su búsqueda de mejorar procesos reduciendo costos, al llegar nuevas tecnologías y darse cuenta que la competencia está haciendo mejorías en sus procesos y que son apreciables en el producto final, indagan sobre qué nuevos productos y/o servicios han adquirido para así copiarlos y que finalmente terminan favoreciendo a U-Pack por el voz a voz que se genera dando como resultado una respuesta cognoscitiva por parte del cliente. Para el caso de la línea de Empacado y Estibado el primer año de operación contará con visitas programadas telefónicamente a la mayor cantidad de empresas descritas en el Anexo B prestando especial enfoque en las 23 empresas que consumen el mayor número de cajas mensuales.

Una vez se ha tenido la penetración en las empresas de Protección Sanitaria infantil y femenina con los productos Melton, se trabajará de la mano con el

departamento de mercadeo y el área de Nonwovens de Melton para enviar mensualmente un reporte sobre las tendencias tecnológicas a nivel global y los nuevos productos a lanzarse, para con ello mantener una relación de información y comunicación que es de interés para el cliente.

A través de la página web de U-Pack la cual tendría un costo aproximado de \$4.400.000, también se dispondrá de información referente a equipos y tecnologías usadas en el sector, donde se encontrarán catálogos y fichas técnicas.

Para el caso de empaçado y embalaje se realizará del mismo modo solo que en la página web se tendrán otras opciones como el poder ver videos y fotos de procesos ya instalados con permisos de los clientes e inclusive testimonios.

Para todas las líneas a las cuales U-Pack quiere abordar es de gran importancia el poder participar en ferias o exposiciones especializadas para empaques, calzado, logística, adhesivos, maquinaria, entre otros y del cual se dispondrá dinero suficiente según los flujos de caja presentados en los anexos en los diferentes escenarios.

6. ANALISIS ADMINISTRATIVO

U-Pack Technologies para el arranque de su operación contará con un Gerente General, un Gerente Comercial y un Gerente Técnico los cuales tienen la misión durante los primeros 7 meses de conseguir los clientes o proyectos que darán inicio a las operaciones de U-Pack. Con la generación o consecución de nuevos recursos se dará inicio a la contratación de nuevos trabajadores que se encargarán de cumplir con metas para determinadas zonas de acción. Al finalizar el año 1 se pretende incorporar 3 personas nuevas con los siguientes cargos; Ingeniero Zona Sur e Ingeniero Zona Centro, los cuales tendrán la responsabilidad sobre los negocios que se generen en sus respectivas zonas y trabajarán desde su casa, recibirán un salario básico y uno variable como se muestra en la tabla 6.2 de Planta de Personal. La otra persona será la Asistente Administrativa quien será la encargada de llevar la contabilidad y todo aquello correspondiente a los pagos de salarios, parafiscales, pago a proveedores, compra de papelería, etc. Y solo recibirá un salario fijo. Finalizando el año 2 se pretende tener una planta de personal de 9 personas, en las cuales se incluye un Ingeniero para la zona Norte de Colombia, un Ingeniero para Ecuador y un Ingeniero para Perú, bajo la modalidad de trabajo en casa con una compensación salarial constituida por una parte fija y otra variable la cual dependerá de los resultados obtenidos mes a mes. La carga prestacional es calculada de la siguiente manera:

Carga Prestacional	
Parafiscales	29,0%
Cesantias	8,3%
Intereses sobre Cesantías	1,0%
Prima de Servicios	8,3%
Vacaciones	4,2%
Total Carga Prestacional	50,8%

Tabla 6.1 Carga Prestacional

La compensación salarial de cada trabajador se muestra a continuación sin descontar la carga prestacional.

Cargo	Salario
Salario Fijo Gerente General	\$ 5.500.000
Salario Variable Gerente General	\$ 2.500.000
Salario Fijo Gerente Comercial	\$ 3.240.000
Salario Variable Gerente Comercial	\$ 1.250.000
Salario Fijo Gerente de Servicio	\$ 2.000.000
Salario Variable Gerente de Servicio	\$ 900.000
Salario Fijo Ingeniero Zona Sur	\$ 950.000
Salario Variable Ingeniero Zona Sur	\$ 500.000
Salario Fijo Ingeniero Zona Centro	\$ 950.000
Salario Variable Ingeniero Zona Centro	\$ 500.000
Salario Fijo Ingeniero Zona Norte	\$ 950.000
Salario Variable Ingeniero Zona Norte	\$ 500.000
Salario Fijo Coordinador Ecuador	\$ 2.000.000
Salario Variable Coordinador Ecuador	\$ 800.000
Salario Fijo Coordinador Peru	\$ 2.000.000
Salario Variable Coordinador Peru	\$ 800.000
Salario Fijo Asistente Administrativa	\$ 850.000

Tabla 6.2 Salarios sin carga prestacional

Los cálculos salariales totales para todos los años se muestran en la siguiente tabla donde se discrimina a la vez la carga prestacional por empleado

Cargo	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
Salario Fijo Gerente General	\$ 66.000.000,00	\$ 72.600.000,00	\$ 79.860.000,00	\$ 87.846.000,00	\$ 96.630.600,00
Salario Variable Gerente General	\$ 10.000.000,00	\$ 33.000.000,00	\$ 36.300.000,00	\$ 39.930.000,00	\$ 43.923.000,00
Salario Fijo Gerente Comercial	\$ 38.880.000,00	\$ 42.768.000,00	\$ 47.044.800,00	\$ 51.749.280,00	\$ 56.924.208,00
Salario Variable Gerente Comercial	\$ 5.000.000,00	\$ 16.500.000,00	\$ 18.150.000,00	\$ 19.965.000,00	\$ 21.961.500,00
Salario Fijo Gerente de Servicio	\$ 20.500.000,00	\$ 26.400.000,00	\$ 29.040.000,00	\$ 31.944.000,00	\$ 35.138.400,00
Salario Variable Gerente de Servicio	\$ 3.600.000,00	\$ 11.880.000,00	\$ 13.068.000,00	\$ 14.374.800,00	\$ 15.812.280,00
Salario Fijo Ingeniero Zona Sur	\$ 5.700.000,00	\$ 12.540.000,00	\$ 13.794.000,00	\$ 15.173.400,00	\$ 16.690.740,00
Salario Variable Ingeniero Zona Sur	\$ 2.000.000,00	\$ 6.600.000,00	\$ 7.260.000,00	\$ 7.986.000,00	\$ 8.784.600,00
Salario Fijo Ingeniero Zona Centro	\$ 1.900.000,00	\$ 12.540.000,00	\$ 13.794.000,00	\$ 15.173.400,00	\$ 16.690.740,00
Salario Variable Ingeniero Zona Centro	\$ 1.000.000,00	\$ 6.600.000,00	\$ 7.260.000,00	\$ 7.986.000,00	\$ 8.784.600,00
Salario Fijo Ingeniero Zona Norte	\$ -	\$ 12.540.000,00	\$ 13.794.000,00	\$ 15.173.400,00	\$ 16.690.740,00
Salario Variable Ingeniero Zona Norte	\$ -	\$ 6.600.000,00	\$ 7.260.000,00	\$ 7.986.000,00	\$ 8.784.600,00
Salario Fijo Coordinador Ecuador	\$ -	\$ 26.400.000,00	\$ 29.040.000,00	\$ 31.944.000,00	\$ 35.138.400,00
Salario Variable Coordinador Ecuador	\$ -	\$ 10.560.000,00	\$ 11.616.000,00	\$ 12.777.600,00	\$ 14.055.360,00
Salario Fijo Coordinador Peru	\$ -	\$ 26.400.000,00	\$ 29.040.000,00	\$ 31.944.000,00	\$ 35.138.400,00
Salario Variable Coordinador Peru	\$ -	\$ 10.560.000,00	\$ 11.616.000,00	\$ 12.777.600,00	\$ 14.055.360,00
Salario Fijo Asistente Administrativa	\$ 4.250.000,00	\$ 11.220.000,00	\$ 12.342.000,00	\$ 13.576.200,00	\$ 14.933.820,00
Total Sueldos	\$ 158.830.000,00	\$ 345.708.000,00	\$ 380.278.800,00	\$ 418.306.680,00	\$ 460.137.348,00
Carga Prestacional	\$ 80.733.289,00	\$ 175.723.376,40	\$ 193.295.714,04	\$ 212.625.285,44	\$ 233.887.813,99
Total Fijos	\$ 137.230.000,00	\$ 243.408.000,00	\$ 267.748.800,00	\$ 294.523.680,00	\$ 323.976.048,00
Total Variables	\$ 21.600.000,00	\$ 102.300.000,00	\$ 112.530.000,00	\$ 123.783.000,00	\$ 136.161.300,00

Tabla 6.3 Salarios discriminados por los próximos 5 años

En cuanto a los gastos administrativos se componen de la siguiente forma:

Gastos Administrativos	
Servicios (mensual)	\$ 400.000,00
Papelería y Oficina (mensual)	\$ 500.000,00
Arrendamientos (mensual)	\$ 800.000,00
Varios y otros Mensual (el valor corresponde por ingeniero contratado)	\$ 800.000,00

Tabla 6.4 Gastos Administrativos

7. ANALISIS TECNICO Y OPERATIVO

7.1 ANALISIS TECNICO BASICO

Los equipos dosificadores de adhesivo Hotmelt se componen básicamente de 3 elementos los cuales son: tanque fusionador de pegante, manguera y pistola dosificadora como se aprecia en la foto 7.1, 7.2 y 7.3. Los sistemas pueden ser de dos tipos, manual o automático y su tipo depende de las necesidades del cliente. El proceso de dosificación es simple, el tanque fusionador funde el adhesivo de acuerdo a las recomendaciones de temperatura proporcionadas por el fabricante del adhesivo, la manguera, la cual se encuentra a la misma temperatura del tanque, transporta el adhesivo hasta la pistola, la cual dosifica este en forma spray o cordón sobre la superficie deseada.

Los tanques pueden ir desde 4kg hasta 200kg de capacidad con diferentes ratas de bombeo, que de ser ofrecidos dependen de los procesos de cada cliente. Las mangueras van desde 1,2 m hasta 21m en los casos estándar. Para el buen funcionamiento de los equipos se recomienda hacer mantenimientos preventivos a las máquinas cada 1500 horas de operación, donde se hacen reemplazos de sellos y empaques principalmente. La durabilidad del tanque fusor está estimada a durar al menos 10 años, siempre y cuando se cumplan los mantenimientos preventivos y las conexiones eléctricas o tensión sean óptimas, así mismo las mangueras. Para el caso de las pistolas, módulos y boquillas están tienen una durabilidad de mínimo veinte millones de ciclos dependiendo el modelo.

7.2 ANALISIS OPERATIVO BASICO

Para órdenes de compra bien sea para equipos completos o repuestos se deben seguir los siguientes pasos:

1. Recibir orden de compra por parte del cliente.
2. Verificar orden de compra, si la orden está bien, se procede a ingresarse al sistema de compras. Si la orden no está bien se devuelve al cliente para que haga las correcciones del caso.
3. Orden ok, se verifican tiempos de entrega con Melton.
4. Ordenes pueden ser Exworks Pamplona España, o, CIF, se pagan los fletes aéreos o marítimos dependiendo de la urgencia del cliente. Ordenes CIF la orden de compra incluye seguros, fletes y aranceles. Ordenes Exworks, el cliente corre con los gastos de importación.
5. Cliente recibe su pedido, se verifica en campo el funcionamiento de los equipos o repuestos.
6. Garantía de un año inicia con la entrega del equipo al cliente.

La operación de ventas como sigue, cada empleado contará con un computador, un teléfono celular y un kit de herramientas, lo que constituye maquinaria y equipo discriminados en la tabla 7.1. Se contará con un equipo para pruebas que se utilizará cuando los clientes consideren necesario visualizar las bondades y comportamiento de los posibles equipos para su adquisición, este equipo que consta de un tanque fusor de 4kg, manguera de 2,4m y pistola manual será utilizado para empresas de la línea de Estibado y Empacado.



Foto 7.1 Pistola manual ref [4]



Foto 7.2 Mangueras ref [4]



Foto 7.3 Tanque fusor ref [4]

Maquinaria y equipo	
Descripción	Costo Unitario
Computadores	\$ 1.400.000,00
Kit de herramientas	\$ 150.000,00
Telefono celular	\$ 650.000,00
Máquina Pruebas	\$ 6.400.000,00

Tabla 7.1 Discriminación maquinaria y equipo

Se llegará a las empresas que dentro de sus procesos de logística se haga uso de estibas y que a la vez estas estén amarradas o protegidas con stretch film, ya dependiendo de la cantidad de estibas mensuales que logre hacer el cliente se ofrecen diferentes opciones de equipos. Para el empaclado o cerrado de cajas se tendrá en cuenta la lista de las empresas que más cajas corrugadas consumen al

mes, así mismo como buena labor de ventas estar pendiente día a día de posibles clientes adicionales a los mencionados en la lista del Anexo B, por ejemplo, las grandes superficies ofrecen una buena base de datos al identificar la forma en cómo le llegan los productos para ser distribuidos dentro del supermercado. Las llamadas previas a los clientes anunciando las visitas, y a su vez enviando información por medio electrónico, permite al cliente al momento de hacer una visita entender mejor el propósito de esta para con ello aclarar todas las dudas surgidas desde el momento del envío de la información hasta la presentación formal de los productos.

El servicio técnico va ligado con la garantía otorgada de un año desde el momento de entrega del equipo, la cual cubre mantenimientos preventivos cada 1500 horas, sin embargo si los equipos presentan una falla ajena a su normal operación el cliente deberá incurrir en los gastos adicionales de repuestos que sean necesarios para la reparación, más los viáticos del ingeniero. La programación de los mantenimientos preventivos se hace de acuerdo al uso de cada cliente.

Los repuestos y stock de equipos se mantendrán en una pequeña bodega, los principales repuestos son boquillas, sellos, empaques, filtros y racores, que dada la necesidad de cada cliente se hace una planeación mensual previa siguiendo las fechas de puesta en marcha de los equipos para realizar los mantenimientos preventivos, lo ideal es que cada cliente tenga en sus instalaciones un kit de repuestos básicos que lo pueden salvar de una parada mientras llega el ingeniero a hacer la respectiva inspección y reparación. El envío de equipos y repuestos a nivel nacional será realizado mediante un operador logístico de preferencia que otorgue rapidez y confianza en las entregas, y que permita crear una cuenta corporativa que otorgue beneficios para U-Pack Technologies y sus clientes.

8. CONCLUSIONES

1. U-Pack Technologies no contaba con ningún tipo de plan, bien fuera de mercadeo, ventas, financiero o de recurso humano, con lo cual el presente resume la forma en la que se espera que opere la empresa por los 5 años siguientes para obtener los resultados esperados que se visualizan en el análisis financiero del presente documento.
2. Es importante concientizarse, que los resultados obtenidos y esperados son solo una visión de compañía que puede resultar sesgada al análisis del autor del presente así como de las recomendaciones brindadas por el asesor. Así mismo las proyecciones destacadas son variables en el tiempo y pueden acarrear resultados mejores o peores.
3. Los estudios realizados en la Especialización en Gerencia Estratégica han permitido desarrollar este plan teniendo siempre como enfoque las dos estrategias fundamentales que se desarrollaron que fueron, bajos precios y servicio de calidad, oportuno y a bajo costo.

9. GLOSARIO

1. Hotmelt: adhesivo de alta especificación que se aplica en caliente y al solidificar forma una unión entre los sustratos aplicados.
2. Nonwoven: término anglosajón que hace referencia a telas no tejidas.
3. Stretch Film: película estirable de alta transparencia, cuya resistencia mecánica y bajo espesor lo hacen especial para envolver o paletizar mercadería a un bajo costo aplicado en forma manual. Ref [9]

BIBLIOGRAFIA

1. Junta Directiva del Banco de la República, JDBR. Marzo 2012. Resumen Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República, Pags. 11-16. http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/informe_congreso/2012/ijd_mar_2012_resumen.pdf
2. Cómo clasificar correctamente su negocio y no fracasar en el intento. http://camara.ccb.org.co/documentos/5847_ciiu.pdf
3. BPR Benchmark, Credit and Market Analysis Tools. <http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/benchmark?sv=BCK&pc=CO>
4. Valco Melton Documents. http://www.valcomelton.com/dms/dm_browse.asp?pid=2
5. Nordson, página principal. <http://www.nordson.com/es-es/pages/home.aspx>
6. ITW Dynatec, página principal. <http://mx.itwdynatec.com>
7. <http://www.teycelta.com>
8. <http://www.bycsasa.com/web/>

9. <http://winpack.com.co/manual.php>

ANEXO A – REQUISITOS LEGALES CONSTITUCION SOCIEDAD SAS

- Constitución.

Se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad. Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las siglas “sociedad por acciones simplificada”; o de las letras S.A.S. Las Sociedades por Acciones Simplificadas pueden constituirse con cualquier monto de capital social (inferior o superior a los 500 salarios mínimos, que era el tope del que hablaba la ley 1014 de 2006) y con cualquier cantidad de empleados (inferior o superior a los 10).

- Situación Jurídica.

La Sociedad por Acciones Simplificada una vez inscrita en el Registro Mercantil forma una persona jurídica independiente de la o las persona(s) natural o jurídica que le da origen.

- Número de socios.

Uno o más socios.

- Responsabilidad.

Para efectos laborales, tributario y comerciales responde hasta el monto de sus aportes.

- Duración.

La duración de las S.A.S., al igual de lo que fueron las sociedades unipersonales, también puede ser indefinida. Además, no están obligadas como las demás sociedades reguladas en el código de comercio a tener que especificar el objeto social al que se dedicarán, pues si no lo detallan, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita (ver numeral 5 del artículo 5 de la ley 1258 de 2008).

- Administración.

Las S.A.S. tienen libertad plena para diseñar la estructura de la organización. No se les exige tener todos los órganos de administración que sí se les exigen a las sociedades clásicas reguladas en el Código de Comercio (Asamblea de Accionistas y Junta directiva) pues es suficiente con que tengan solamente a su representante legal (numeral 7 del artículo 5 de la ley 1258). La administración se puede delegar.

ANEXO B – MERCADO POTENCIAL MERCADO ESTIBADO Y EMPACADO

POTENCIAL CLIENTE	# CAJAS MES
QUALA S.A.	600000
BEL STAR S.A.	600000
CARTONES AMERICA S.A.	450000
MEALS DE COLOMBIA S.A.	375000
COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL	315000
COLGATE-PALMOLIVE COMPADIA	250000
YANBAL DE COLOMBIA S.A.	235000
TAPON CORONA DE COLOMBIA S.A	200000
CARTON DE COLOMBIA S.A.	200000
COLOMBINA S.A.	200000
DIST-PLEX S. A.	200000
MULTICARTON LTDA.	175000
PRINTER COLOMBIANA S.A.	175000
ALFAN EMPAQUES FLEXIBLES S.A	162500
CERAMICA ITALIA S.A.	150000
ALUSUD EMBALAJES COLOMBIA LT	150000
INDUSTRIAS VANYPLAS S.A.	140000
J.G.B. S.A.	140000
BRIGHTPOINT DE COLOMBIA INC.	140000
SANFORD COLOMBIA S.A.	125000
AMCOR PET PACKAGING DE COLOM	125000
ACEITES Y GRASAS VEGETALES S	125000
ENVASES PUROS- INTERNACIONAL	125000
ALFAGRES S.A.	125000
INDUSTRIAS INCA S.A.	120000
SUAREZ JAIME	120000
C.I ALLIANCE S.A.	120000
CONSORCIO ALIANZA	120000
MERCK S.A.	110000
CHALLENGER S.A	110000
VISTA FLOR CORPORATION LTDA	105000
ORGANIZACION TERPEL S.A.	100000
QUEST INTERNATIONAL S.A.	100000
SICARTON LTDA	100000
CIA.COLOMBIANA DE CERAMICA S	100000
ASSEENDA S.A.	100000
FILMTEX S.A.	100000
SCHERING PLOUGH S. A.	90000

ALPES FLOWERS S.A. C.I.	87500
GROUPE SEB COLOMBIA S.A.	85000
CLOROX DE COLOMBIA S.A	80000
PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LT	75000
NESTLE DE COLOMBIA S.A.	75000
FIDEICOMISO INDUSTRIAS ROD	75000
CI FLORES DE APOSENTOS LTDA	75000
LEGRAND COLOMBIA S.A.	62500
C.I.DULCES LA AMERICANA S.A.	62500
D VINNI S.A.	62500
FLORAMERICA S.A.	62500
C.I FLORES LA CONEJERA LTDA	62500
INDUSTRIA COLOMBIANA DE CAFE	60000
INALAC S.A.	60000
JAROMA LTDA C.I.	60000
ANDINA TRIM S.A.	60000
WILCOS S.A	60000
MARTINEZ BARRETO RAUL	60000
ARTEPAN LTDA.	60000
RODRIGUEZ PLATA FELIX OTTO	60000
ALIMENTOS CARNICOS SA	60000
CARTULINAS Y CORRUGADOS DE C	60000
CASTROL COLOMBIA LTDA.	60000
SUIZO S.A.	60000
LIDER PRODUCTOS PUBLICITARIO	50000
LEVAPAN S.A.	50000
OFICIAR LTDA.	50000
PEGATEX LTDA	50000
PHARMAYECT S.A.	50000
PRODS.ALIMENTICIOS MARGARITA	50000
RUIZ CASTELLANOS JULIO CESAR	50000
SOFASA S.A.	50000
BON BRIL S.A.	50000
CARTONERIA MOSQUERA S.A.	50000
ECOPACK E.U	50000
INTALPEL S.A.	45000
PARMALAT COLOMBIA LTDA	45000
PROLECHE S.A.	45000
GLAXOSMITHKLINE COLOMBIA S.A	45000
C.I COLIBRI FLOWERS S.A	45000
CORRUPACK LTDA	45000
ETERNA S.A.	45000
GENERAL MOTORS COLMOTORES S.	45000
COMCEL COMUNICACION CELULAR	42500
AGRICOLA PAPAGAYO S.A C.I	42500
FLORES LA CONCHITA LTDA.	42500

ALUMNIOS ONAVA Y CIA. LTDA.	40000
INDUSTRIA COL. DE PRODUCT.FR	40000
AJECOLOMBIA EMPRESA UNIPERSO	40000
ALPLA COLOMBIA LTDA.	40000
LITOPRINT LTDA	40000
GRUPO OP GRAFICAS S.A.	40000
PLASTITEC LTDA	40000
SIGNA GRAIN CO S.A.	40000
BAYER S.A.	40000
CORPORACION DEXSON LTDA.	40000
FLORES DE LA VEREDA S.A.	40000
ARCOASEO S.A	37500
SIGNA GRAIN S.A.	37500
SANOFI AVENTIS DE COLOMBIA S	35000
INDUSEL S.A.	35000
RAINFOREST FARMS & BOUQUETS	35000
SHELL COLOMBIA S.A.	35000
SIEMENS S.A.	35000
INDUSTRIAS FULLER PINTO S.A	35000
C.I. COLEXAGRO S.A	35000
CIRCULO DE LECTORES S.A.	35000
FIBERTEX CORPORATION	35000
FIAMME S. A.	32500
BAVARIA S.A.	31250
CERAMITA S.A.	31250
UNILEVER ANDINA	31250
FCA.DE ACEITES Y GRASAS VEGE	31250
LABORATORIOS FARMACEUTICOS O	30000
L-OREAL COLOMBIA S.A	30000
RAMIRO SIERRA SIERRA "RAMIRC	30000
ABCOLOR CARTON DISPLAY LTDA.	30000
COMPANIA NACIONAL DE CHOCOLA	30000
C.I.GRANADA LTDA.	30000
FLORES DE LA HACIENDA LTDA.C	30000
C I GARDEN HERBS S.A.	30000
GRICOL S.A.	30000
EMPRESA DE LICORES DE CUNDIN	27500
INDUSTRIAS LA VICTORIA S.A.	25000
INDUSTRIAS CRUZ HERMANOS S.A	25000
ALPOPULAR S.A.	25000
INDUSTRIAS LA CORUÑA LTDA.	25000
C.I. TEUCALI FLOWERS LTDA	25000
SAVOY BRANDS COLOMBIA S.A.	25000
INVERSIONES AVILA ROJAS C.I	25000
LA PLAZOLETA LTDA C.I	25000
GRUPO EDITORIAL OFFSET PRINT	25000

OFIXPRES S.A.	25000
PETCO LTDA	25000
PROCAFECOL S.A.	25000
PRODUCTOS LACTEOS ROBIN HOOD	25000
PROENFAR SA	25000
SYNTOFARMA S. A.	25000
UNIVERSAL FOODS	25000
C.I INVERPALMAS LTDA	25000
CARULLA VIVERO S.A.	25000
CASA EDITORIAL EL TIEMPO	25000
C.I. MATINA FLOWERS LTDA	25000
CONACEITES S.A.	25000
COMPAÑIA COLOMBIANA AUTOMOTR	25000
CRISTALERIA PELDAR S.A.	25000
DEJA VU C.I.S.A	25000
DON MAIZ S. A.	25000
C.I. AGRICOLA LA CELESTINA L	25000
FLEXPORT DE COLOMBIA Y CIA.	25000
FLORES DE FUNZA S.A.C.I.	25000
FLORES DEL BOSQUE S.A.C.I.	25000
C.I FLORIMEX COLOMBIA LTDA.	25000
C.I.AGROMONTE S.A.	25000
GRASOT LTDA.	25000

Tabla B1 Consumo mensual cajas por empresa

**ANEXO C – ESTADO DE RESULTADOS, ESCENARIO ESPERADO (100%)
CUMPLIMIENTO**

ESTADO RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 563.000.000	\$ 947.450.000	\$ 1.184.312.500	\$ 1.480.390.625	\$ 1.850.488.281
Mantenimiento Pagina	\$ 600.000	\$ 624.000	\$ 648.960	\$ 674.918	\$ 701.915
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 600.000	\$ 624.000	\$ 648.960	\$ 674.918	\$ 701.915
UTILIDAD BRUTA	\$ 562.400.000	\$ 946.826.000	\$ 1.183.663.540	\$ 1.479.715.707	\$ 1.849.786.366
Salarios Fijos	\$ 137.230.000	\$ 243.408.000	\$ 267.748.800	\$ 294.523.680	\$ 323.976.048
Gastos de Administración	\$ 47.600.000	\$ 78.920.000	\$ 82.076.800	\$ 85.359.872	\$ 88.774.267
Salarios Variables	\$ 21.600.000	\$ 102.300.000	\$ 112.530.000	\$ 123.783.000	\$ 136.161.300
Gastos de Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Prestaciones Sociales	\$ 80.733.289	\$ 175.723.376	\$ 193.295.714	\$ 212.625.285	\$ 233.887.814
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 287.163.289	\$ 600.351.376	\$ 655.651.314	\$ 716.291.837	\$ 782.799.429
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 275.236.711	\$ 346.474.624	\$ 528.012.226	\$ 763.423.869	\$ 1.066.986.937
Depreciaciones	-\$ 8.060.000	-\$ 15.636.000	-\$ 17.044.000	-\$ 18.144.000	-\$ 19.519.000
Castigos de Cartera	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 267.176.711	\$ 330.838.624	\$ 510.968.226	\$ 745.279.869	\$ 1.047.467.937
Impuesto de Renta	88168314,63	109176745,8	168619514,6	245942356,8	345664419,3
UTILIDAD NETA	\$ 179.008.396	\$ 221.661.878	\$ 342.348.711	\$ 499.337.512	\$ 701.803.518

Tabla C1 Estado de Resultados, escenario esperado

**ANEXO D – ESTADO DE RESULTADOS Y RESUMEN INDICADORES,
ESCENARIO REGULAR (90%) CUMPLIMIENTO**

ESTADO RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 563.000.000	\$ 852.705.000	\$ 1.065.881.250	\$ 1.332.351.563	\$ 1.665.439.453
Mantenimiento Pagina	\$ 600.000	\$ 624.000	\$ 648.960	\$ 674.918	\$ 701.915
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 600.000	\$ 624.000	\$ 648.960	\$ 674.918	\$ 701.915
UTILIDAD BRUTA	\$ 562.400.000	\$ 852.081.000	\$ 1.065.232.290	\$ 1.331.676.644	\$ 1.664.737.538
Salarios Fijos	\$ 137.230.000	\$ 242.286.000	\$ 265.403.820	\$ 290.844.530	\$ 318.840.307
Gastos de Administración	\$ 47.600.000	\$ 78.920.000	\$ 82.076.800	\$ 85.359.872	\$ 88.774.267
Salarios Variables	\$ 19.440.000	\$ 92.070.000	\$ 91.149.300	\$ 90.237.807	\$ 89.335.429
Gastos de Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Prestaciones Sociales	\$ 79.635.361	\$ 169.953.155	\$ 181.235.951	\$ 193.704.152	\$ 207.475.727
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 283.905.361	\$ 583.229.155	\$ 619.865.871	\$ 660.146.361	\$ 704.425.730
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 278.494.639	\$ 268.851.845	\$ 445.366.419	\$ 671.530.283	\$ 960.311.808
Depreciaciones	-\$ 8.060.000	-\$ 15.636.000	-\$ 17.044.000	-\$ 18.144.000	-\$ 19.519.000
Castigos de Cartera	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 270.434.639	\$ 253.215.845	\$ 428.322.419	\$ 653.386.283	\$ 940.792.808
Impuesto de Renta	89243430,87	83561228,9	141346398,3	215617473,5	310461626,7
UTILIDAD NETA	\$ 181.191.208	\$ 169.654.616	\$ 286.976.021	\$ 437.768.810	\$ 630.331.181

Tabla D1 Estado de Resultados, escenario regular

RESUMEN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa Interes de Oportunidad		20%				
Valor Presente Neto (VPN)		\$ 1.833.320.394,92				
Tasa Interna de Retorno (TIR)		1856,1%				
Ventas		\$ 563.000.000	\$ 852.705.000	\$ 1.065.881.250	\$ 1.332.351.563	\$ 1.665.439.453
Flujo de Caja	-\$ 13.800.000	\$ 249.594.639	\$ 358.928.991	\$ 700.370.665	\$ 1.208.400.156	\$ 1.912.201.497
EBITDA		\$ 278.494.639	\$ 268.851.845	\$ 445.366.419	\$ 671.530.283	\$ 960.311.808
Resultado Neto		\$ 181.191.208	\$ 169.654.616	\$ 286.976.021	\$ 437.768.810	\$ 630.331.181
Rentabilidad Operativa		49,5%	31,5%	41,8%	50,4%	57,7%
Rentabilidad Neta		32,2%	19,9%	26,9%	32,9%	37,8%

Tabla D2 Resumen indicadores, escenario regular

ANEXO E – ESTADO DE RESULTADOS Y RESUMEN INDICADORES, PEOR ESCENARIO (75%) CUMPLIMIENTO

ESTADO RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 563.000.000	\$ 710.587.500	\$ 888.234.375	\$ 1.110.292.969	\$ 1.387.866.211
Mantenimiento Pagina	\$ 600.000	\$ 624.000	\$ 648.960	\$ 674.918	\$ 701.915
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 600.000	\$ 624.000	\$ 648.960	\$ 674.918	\$ 701.915
UTILIDAD BRUTA	\$ 562.400.000	\$ 709.963.500	\$ 887.585.415	\$ 1.109.618.050	\$ 1.387.164.296
Salarios Fijos	\$ 137.230.000	\$ 240.603.000	\$ 262.349.175	\$ 286.674.939	\$ 313.767.382
Gastos de Administración	\$ 47.600.000	\$ 78.920.000	\$ 82.076.800	\$ 85.359.872	\$ 88.774.267
Salarios Variables	\$ 16.200.000	\$ 76.725.000	\$ 63.298.125	\$ 52.220.953	\$ 43.082.286
Gastos de Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Prestaciones Sociales	\$ 77.988.469	\$ 161.297.822	\$ 165.526.523	\$ 172.260.782	\$ 181.386.686
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 279.018.469	\$ 557.545.822	\$ 573.250.623	\$ 596.516.547	\$ 627.010.622
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 283.381.531	\$ 152.417.678	\$ 314.334.792	\$ 513.101.504	\$ 760.153.674
Depreciaciones	-\$ 8.060.000	-\$ 15.636.000	-\$ 17.044.000	-\$ 18.144.000	-\$ 19.519.000
Castigos de Cartera	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 275.321.531	\$ 136.781.678	\$ 297.290.792	\$ 494.957.504	\$ 740.634.674
Impuesto de Renta	90856105,23	45137953,59	98105961,48	163335976,2	244409442,5
UTILIDAD NETA	\$ 184.465.426	\$ 91.643.724	\$ 199.184.831	\$ 331.621.527	\$ 496.225.232

Tabla E1 Estado de Resultados, peor escenario

RESUMEN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa Interés de Oportunidad		20%				
Valor Presente Neto (VPN)		\$ 1.407.881.105,40				
Tasa Interna de Retorno (TIR)		1849,3%				
Ventas		\$ 563.000.000	\$ 710.587.500	\$ 888.234.375	\$ 1.110.292.969	\$ 1.387.866.211
Flujo de Caja	-\$ 13.800.000	\$ 254.481.531	\$ 254.651.385	\$ 505.705.294	\$ 901.322.174	\$ 1.460.716.544
EBITDA		\$ 283.381.531	\$ 152.417.678	\$ 314.334.792	\$ 513.101.504	\$ 760.153.674
Resultado Neto		\$ 184.465.426	\$ 91.643.724	\$ 199.184.831	\$ 331.621.527	\$ 496.225.232
Rentabilidad Operativa		50,3%	21,4%	35,4%	46,2%	54,8%
Rentabilidad Neta		32,8%	12,9%	22,4%	29,9%	35,8%

Tabla E2 Resumen indicadores, peor escenario

ANEXO F – BALANCE GENERAL, ESCENARIO ESPERADO (100%) CUMPLIMIENTO

BALANCE GENERAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	\$ 13.800.000	\$ 246.336.711	\$ 428.447.395	\$ 825.438.969	\$ 1.396.238.441	\$ 2.174.076.917
Cuentas por Cobrar - Cartera	\$ 0	\$ 20.900.000	\$ 59.215.625	\$ 74.019.531	\$ 92.524.414	\$ 115.655.518
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 13.800.000	\$ 267.236.711	\$ 487.663.020	\$ 899.458.500	\$ 1.488.762.855	\$ 2.289.732.435
ACTIVO FIJO						
Terrenos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Construcciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Solución (Pagina Web)	\$ 4.400.000	\$ 4.400.000	\$ 7.920.000	\$ 12.320.000	\$ 17.820.000	\$ 24.695.000
Maquinaria y Equipo	\$ 13.000.000	\$ 32.600.000	\$ 65.200.000	\$ 65.200.000	\$ 65.200.000	\$ 78.400.000
Muebles y Enseres	\$ 1.100.000	\$ 3.300.000	\$ 5.060.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000
Vehículos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
SUBTOTAL FIJO	\$ 18.500.000	\$ 40.300.000	\$ 78.180.000	\$ 85.220.000	\$ 90.720.000	\$ 110.795.000
Depreciación Acumulada	\$ 0	-\$ 8.060.000	-\$ 23.696.000	-\$ 40.740.000	-\$ 58.884.000	-\$ 78.403.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	\$ 18.500.000	\$ 32.240.000	\$ 54.484.000	\$ 44.480.000	\$ 31.836.000	\$ 32.392.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 32.300.000	\$ 299.476.711	\$ 542.147.020	\$ 943.938.500	\$ 1.520.598.855	\$ 2.322.124.435
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Proveedores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Imporrenta por Pagar	\$ 0	\$ 88.168.315	\$ 109.176.746	\$ 168.619.515	\$ 245.942.357	\$ 345.664.419
Laborales por Pagar (Cesantías e Ints.)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Parafiscales y Provisiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros Pasivos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Obligación (Crédito)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 0	\$ 88.168.315	\$ 109.176.746	\$ 168.619.515	\$ 245.942.357	\$ 345.664.419
PASIVO LARGO PLAZO						
Obligación (Crédito)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros Pasivos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO MEDIANO Y LARGO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 0	\$ 88.168.315	\$ 109.176.746	\$ 168.619.515	\$ 245.942.357	\$ 345.664.419
PATRIMONIO						
Capital	\$ 37.100.000	\$ 37.100.000	\$ 37.100.000	\$ 37.100.000	\$ 37.100.000	\$ 37.100.000
Utilidad del Ejercicio	-\$ 4.800.000	\$ 179.008.396	\$ 221.661.878	\$ 342.348.711	\$ 499.337.512	\$ 701.803.518
Utilidad Retenida Ejercicios Anteriores	\$ 0	-\$ 4.800.000	\$ 174.208.396	\$ 395.870.274	\$ 738.218.986	\$ 1.237.556.498
TOTAL PATRIMONIO	\$ 32.300.000	\$ 211.308.396	\$ 432.970.274	\$ 775.318.986	\$ 1.274.656.498	\$ 1.976.460.016
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 32.300.000	\$ 299.476.711	\$ 542.147.020	\$ 943.938.500	\$ 1.520.598.855	\$ 2.322.124.435

Tabla F1. Balance General, escenario esperado

ANEXO G – BALANCE GENERAL, ESCENARIO REGULAR (90%) CUMPLIMIENTO

BALANCE GENERAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	\$ 13.800.000	\$ 249.594.639	\$ 358.928.991	\$ 700.370.665	\$ 1.208.400.156	\$ 1.912.201.497
Cuentas por Cobrar - Cartera	\$ 0	\$ 20.900.000	\$ 53.294.063	\$ 66.617.578	\$ 83.271.973	\$ 104.089.966
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 13.800.000	\$ 270.494.639	\$ 412.223.053	\$ 766.988.243	\$ 1.291.672.129	\$ 2.016.291.463
ACTIVO FIJO						
Terrenos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Construcciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Solución (Pagina Web)	\$ 4.400.000	\$ 4.400.000	\$ 7.920.000	\$ 12.320.000	\$ 17.820.000	\$ 24.695.000
Maquinaria y Equipo	\$ 13.000.000	\$ 32.600.000	\$ 65.200.000	\$ 65.200.000	\$ 65.200.000	\$ 78.400.000
Muebles y Enseres	\$ 1.100.000	\$ 3.300.000	\$ 5.060.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000
Vehículos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
SUBTOTAL FIJO	\$ 18.500.000	\$ 40.300.000	\$ 78.180.000	\$ 85.220.000	\$ 90.720.000	\$ 110.795.000
Depreciación Acumulada	\$ 0	-\$ 8.060.000	-\$ 23.696.000	-\$ 40.740.000	-\$ 58.884.000	-\$ 78.403.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	\$ 18.500.000	\$ 32.240.000	\$ 54.484.000	\$ 44.480.000	\$ 31.836.000	\$ 32.392.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 32.300.000	\$ 302.734.639	\$ 466.707.053	\$ 811.468.243	\$ 1.323.508.129	\$ 2.048.683.463
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Proveedores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impormenta por Pagar	\$ 0	\$ 89.243.431	\$ 83.561.229	\$ 141.346.398	\$ 215.617.474	\$ 310.461.627
Laborales por Pagar (Cesantías e Ints.)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Parafiscales y Provisiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros Pasivos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Obligación (Crédito)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 0	\$ 89.243.431	\$ 83.561.229	\$ 141.346.398	\$ 215.617.474	\$ 310.461.627
PASIVO LARGO PLAZO						
Obligación (Crédito)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros Pasivos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO MEDIANO Y LARGO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 0	\$ 89.243.431	\$ 83.561.229	\$ 141.346.398	\$ 215.617.474	\$ 310.461.627
PATRIMONIO						
Capital	\$ 37.100.000	\$ 37.100.000	\$ 37.100.000	\$ 37.100.000	\$ 37.100.000	\$ 37.100.000
Utilidad del Ejercicio	-\$ 4.800.000	\$ 181.191.208	\$ 169.654.616	\$ 286.976.021	\$ 437.768.810	\$ 630.331.181
Utilidad Retenida Ejercicios Anteriores	\$ 0	-\$ 4.800.000	\$ 176.391.208	\$ 346.045.824	\$ 633.021.845	\$ 1.070.790.655
TOTAL PATRIMONIO	\$ 32.300.000	\$ 213.491.208	\$ 383.145.824	\$ 670.121.845	\$ 1.107.890.655	\$ 1.738.221.837
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 32.300.000	\$ 302.734.639	\$ 466.707.053	\$ 811.468.243	\$ 1.323.508.129	\$ 2.048.683.463

Tabla G1. Balance General, escenario regular

ANEXO H – BALANCE GENERAL, PEOR ESCENARIO (75%) CUMPLIMIENTO

BALANCE GENERAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	\$ 13.800.000	\$ 254.481.531	\$ 254.651.385	\$ 505.705.294	\$ 901.322.174	\$ 1.460.716.544
Cuentas por Cobrar - Cartera	\$ 0	\$ 20.900.000	\$ 44.411.719	\$ 55.514.648	\$ 69.393.311	\$ 86.741.638
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 13.800.000	\$ 275.381.531	\$ 299.063.103	\$ 561.219.942	\$ 970.715.484	\$ 1.547.458.182
ACTIVO FIJO						
Terrenos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Construcciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Solución (Pagina Web)	\$ 4.400.000	\$ 4.400.000	\$ 7.920.000	\$ 12.320.000	\$ 17.820.000	\$ 24.695.000
Maquinaria y Equipo	\$ 13.000.000	\$ 32.600.000	\$ 65.200.000	\$ 65.200.000	\$ 65.200.000	\$ 78.400.000
Muebles y Enseres	\$ 1.100.000	\$ 3.300.000	\$ 5.060.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000
Vehículos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
SUBTOTAL FIJO	\$ 18.500.000	\$ 40.300.000	\$ 78.180.000	\$ 85.220.000	\$ 90.720.000	\$ 110.795.000
Depreciación Acumulada	\$ 0	-\$ 8.060.000	-\$ 23.696.000	-\$ 40.740.000	-\$ 58.884.000	-\$ 78.403.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	\$ 18.500.000	\$ 32.240.000	\$ 54.484.000	\$ 44.480.000	\$ 31.836.000	\$ 32.392.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 32.300.000	\$ 307.621.531	\$ 353.547.103	\$ 605.699.942	\$ 1.002.551.484	\$ 1.579.850.182
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Proveedores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impormenta por Pagar	\$ 0	\$ 90.856.105	\$ 45.137.954	\$ 98.105.961	\$ 163.335.976	\$ 244.409.442
Laborales por Pagar (Cesantías e Ints.)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Parafiscales y Provisiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros Pasivos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Obligación (Crédito)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 0	\$ 90.856.105	\$ 45.137.954	\$ 98.105.961	\$ 163.335.976	\$ 244.409.442
PASIVO LARGO PLAZO						
Obligación (Crédito)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros Pasivos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO MEDIANO Y LARGO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 0	\$ 90.856.105	\$ 45.137.954	\$ 98.105.961	\$ 163.335.976	\$ 244.409.442
PATRIMONIO						
Capital	\$ 37.100.000	\$ 37.100.000	\$ 37.100.000	\$ 37.100.000	\$ 37.100.000	\$ 37.100.000
Utilidad del Ejercicio	-\$ 4.800.000	\$ 184.465.426	\$ 91.643.724	-\$ 199.184.831	\$ 331.621.527	\$ 496.225.232
Utilidad Retenida Ejercicios Anteriores	\$ 0	-\$ 4.800.000	\$ 179.665.426	\$ 271.309.150	\$ 470.493.981	\$ 802.115.508
TOTAL PATRIMONIO	\$ 32.300.000	\$ 216.765.426	\$ 308.409.150	\$ 507.593.981	\$ 839.215.508	\$ 1.335.440.740
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 32.300.000	\$ 307.621.531	\$ 353.547.103	\$ 605.699.942	\$ 1.002.551.484	\$ 1.579.850.182

Tabla H1. Balance General, peor escenario

ANEXO I – FLUJO DE CAJA, ESCENARIO ESPERADO (100%) CUMPLIMIENTO

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 0	\$ 563.000.000	\$ 947.450.000	\$ 1.184.312.500	\$ 1.480.390.625	\$ 1.850.488.281
I. Ingresos Operativos						
% Contado		25%	25%	25%	25%	25%
% Recuperación Cartera		100%	100%	100%	100%	100%
1. Ventas de Contado	\$ 0	\$ 453.340.000	\$ 236.862.500	\$ 296.078.125	\$ 370.097.656	\$ 462.622.070
2. Ventas a Crédito	\$ 0	\$ 109.660.000	\$ 710.587.500	\$ 888.234.375	\$ 1.110.292.969	\$ 1.387.866.211
3. Recuperación Cartera	\$ 0	\$ 88.760.000	\$ 672.271.875	\$ 873.430.469	\$ 1.091.788.086	\$ 1.364.735.107
Total Ingresos Operativos	\$ 0	\$ 542.100.000	\$ 909.134.375	\$ 1.169.508.594	\$ 1.461.885.742	\$ 1.827.357.178
II. Gastos Operativos Fijos						
Inflación Proyectada			4%	4,0%	4,0%	4,0%
Cumplimiento Ventas	0%	100%	100%	100%	100%	100%
1. Pagos Laborales:						
Sueldos Fijos	\$ 0	\$ 137.230.000	\$ 243.408.000	\$ 267.748.800	\$ 294.523.680	\$ 323.976.048
Sueldos Variables	\$ 0	\$ 21.600.000	\$ 102.300.000	\$ 112.530.000	\$ 123.783.000	\$ 136.161.300
Prestaciones Sociales	\$ 0	\$ 80.733.289	\$ 175.723.376	\$ 193.295.714	\$ 212.625.285	\$ 233.887.814
2. Arrendamientos	\$ 0	\$ 9.600.000	\$ 10.400.000	\$ 10.816.000	\$ 11.248.640	\$ 11.698.586
3. Servicios	\$ 400.000	\$ 4.800.000	\$ 4.992.000	\$ 5.191.680	\$ 5.399.347	\$ 5.615.321
4. Mantenimiento Equipos	\$ 0	\$ 600.000	\$ 624.000	\$ 648.960	\$ 674.918	\$ 701.915
5. Publicidad y Mercadeo	\$ 4.400.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
11. Caja Inicial	\$ 0	\$ 0				
12. Desarrollo Pagina	\$ 4.400.000	\$ 0	\$ 3.520.000	\$ 4.400.000	\$ 5.500.000	\$ 6.875.000
13. Impuesto Renta	\$ 0	\$ 0	\$ 88.168.315	\$ 109.176.746	\$ 168.619.515	\$ 245.942.357
14. Papelería y Oficina	\$ 0	\$ 6.000.000	\$ 6.240.000	\$ 6.489.600	\$ 6.749.184	\$ 7.019.151
15. Varios y Otros	\$ 0	\$ 27.200.000	\$ 57.288.000	\$ 59.579.520	\$ 61.962.701	\$ 64.441.209
Subtotal	-\$ 9.200.000	-\$ 287.763.289	-\$ 692.663.691	-\$ 769.877.020	-\$ 891.086.270	-\$ 1.036.318.701
III. Inversiones Fijas	\$ 0	\$ 0				
1. Terrenos	\$ 0	\$ 0				
2. Edificaciones	\$ 0	\$ 0				
3. Maquinaria y Equipo	\$ 13.000.000	\$ 19.600.000	\$ 32.600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 13.200.000
4. Muebles y Enseres	\$ 1.100.000	\$ 2.200.000	\$ 1.760.000	\$ 2.640.000		
5. Vehículos	\$ 0	\$ 0				
Subtotal	-\$ 14.100.000	-\$ 21.800.000	-\$ 34.360.000	-\$ 2.640.000	\$ 0	-\$ 13.200.000
IV. Recursos Obtenidos						
1. Préstamo	\$ 0	\$ 0				
2. Recursos Propios	\$ 37.100.000	\$ 0				
Subtotal	\$ 37.100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
V. Amortización Pasivos Financieros						
1. Cuotas de Capital Crédito Propuesto	\$ 0	\$ 0				
2. Intereses Crédito Propuesto	\$ 0	\$ 0				
Subtotal	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja Inicial	\$ 0	\$ 13.800.000	\$ 246.336.711	\$ 428.447.395	\$ 825.438.969	\$ 1.396.238.441
CAJA FINAL	\$ 13.800.000	\$ 246.336.711	\$ 428.447.395	\$ 825.438.969	\$ 1.396.238.441	\$ 2.174.076.917

Tabla I1 Flujo de Caja, escenario esperado

ANEXO J – FLUJO DE CAJA, ESCENARIO REGULAR (90%) CUMPLIMIENTO

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 0	\$ 563.000.000	\$ 852.705.000	\$ 1.065.881.250	\$ 1.332.351.563	\$ 1.665.439.453
I. Ingresos Operativos						
% Contado		25%	25%	25%	25%	25%
% Recuperación Cartera		100%	100%	100%	100%	100%
1. Ventas de Contado	\$ 0	\$ 453.340.000	\$ 213.176.250	\$ 266.470.313	\$ 333.087.891	\$ 416.359.863
2. Ventas a Crédito	\$ 0	\$ 109.660.000	\$ 639.528.750	\$ 799.410.938	\$ 999.263.672	\$ 1.249.079.590
3. Recuperación Cartera	\$ 0	\$ 88.760.000	\$ 607.134.688	\$ 786.087.422	\$ 982.609.277	\$ 1.228.261.597
Total Ingresos Operativos	\$ 0	\$ 542.100.000	\$ 820.310.938	\$ 1.052.557.734	\$ 1.315.697.168	\$ 1.644.621.460
II. Gastos Operativos Fijos						
Inflación Proyectada			4%	4,0%	4,0%	4,0%
Cumplimiento Ventas	0%	90%	90%	90%	90%	90%
1. Pagos Laborales:						
Sueldos Fijos	\$ 0	\$ 137.230.000	\$ 242.286.000	\$ 265.403.820	\$ 290.844.530	\$ 318.840.307
Sueldos Variables	\$ 0	\$ 19.440.000	\$ 92.070.000	\$ 91.149.300	\$ 90.237.807	\$ 89.335.429
Prestaciones Sociales	\$ 0	\$ 79.635.361	\$ 169.953.155	\$ 181.235.951	\$ 193.704.152	\$ 207.475.727
2. Arrendamientos	\$ 0	\$ 9.600.000	\$ 10.400.000	\$ 10.816.000	\$ 11.248.640	\$ 11.698.586
3. Servicios	\$ 400.000	\$ 4.800.000	\$ 4.992.000	\$ 5.191.680	\$ 5.399.347	\$ 5.615.321
4. Mantenimiento Equipos	\$ 0	\$ 600.000	\$ 624.000	\$ 648.960	\$ 674.918	\$ 701.915
5. Publicidad y Mercadeo	\$ 4.400.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
11. Caja Inicial	\$ 0	\$ 0				
12. Desarrollo Pagina	\$ 4.400.000	\$ 0	\$ 3.520.000	\$ 4.400.000	\$ 5.500.000	\$ 6.875.000
13. Impuesto Renta	\$ 0	\$ 0	\$ 89.243.431	\$ 83.561.229	\$ 141.346.398	\$ 215.617.474
14. Papelería y Oficina	\$ 0	\$ 6.000.000	\$ 6.240.000	\$ 6.489.600	\$ 6.749.184	\$ 7.019.151
15. Varios y Otros	\$ 0	\$ 27.200.000	\$ 57.288.000	\$ 59.579.520	\$ 61.962.701	\$ 64.441.209
Subtotal	-\$ 9.200.000	-\$ 284.505.361	-\$ 676.616.586	-\$ 708.476.060	-\$ 807.667.677	-\$ 927.620.119
III. Inversiones Fijas						
1. Terrenos	\$ 0	\$ 0				
2. Edificaciones	\$ 0	\$ 0				
3. Maquinaria y Equipo	\$ 13.000.000	\$ 19.600.000	\$ 32.600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 13.200.000
4. Muebles y Enseres	\$ 1.100.000	\$ 2.200.000	\$ 1.760.000	\$ 2.640.000		
5. Vehículos	\$ 0	\$ 0				
Subtotal	-\$ 14.100.000	-\$ 21.800.000	-\$ 34.360.000	-\$ 2.640.000	\$ 0	-\$ 13.200.000
IV. Recursos Obtenidos						
1. Préstamo	\$ 0	\$ 0				
2. Recursos Propios	\$ 37.100.000	\$ 0				
Subtotal	\$ 37.100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
V. Amortización Pasivos Financieros						
1. Cuotas de Capital Crédito Propuesto	\$ 0	\$ 0				
2. Intereses Crédito Propuesto	\$ 0	\$ 0				
Subtotal	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja Inicial	\$ 0	\$ 13.800.000	\$ 249.594.639	\$ 358.928.991	\$ 700.370.665	\$ 1.208.400.156
CAJA FINAL	\$ 13.800.000	\$ 249.594.639	\$ 358.928.991	\$ 700.370.665	\$ 1.208.400.156	\$ 1.912.201.497

Tabla J1 Flujo de Caja, escenario regular

ANEXO K – FLUJO DE CAJA, PEOR ESCENARIO (75%) CUMPLIMIENTO

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 0	\$ 563.000.000	\$ 710.587.500	\$ 888.234.375	\$ 1.110.292.969	\$ 1.387.866.211
I. Ingresos Operativos						
% Contado		25%	25%	25%	25%	25%
% Recuperación Cartera		100%	100%	100%	100%	100%
1. Ventas de Contado	\$ 0	\$ 453.340.000	\$ 177.646.875	\$ 222.058.594	\$ 277.573.242	\$ 346.966.553
2. Ventas a Crédito	\$ 0	\$ 109.660.000	\$ 532.940.625	\$ 666.175.781	\$ 832.719.727	\$ 1.040.899.658
3. Recuperación Cartera	\$ 0	\$ 88.760.000	\$ 509.428.906	\$ 655.072.852	\$ 818.841.064	\$ 1.023.551.331
Total Ingresos Operativos	\$ 0	\$ 542.100.000	\$ 687.075.781	\$ 877.131.445	\$ 1.096.414.307	\$ 1.370.517.883
II. Gastos Operativos Fijos						
Inflación Proyectada			4%	4,0%	4,0%	4,0%
Cumplimiento Ventas	0%	75%	75%	75%	75%	75%
1. Pagos Laborales:						
Sueldos Fijos	\$ 0	\$ 137.230.000	\$ 240.603.000	\$ 262.349.175	\$ 286.674.939	\$ 313.767.382
Sueldos Variables	\$ 0	\$ 16.200.000	\$ 76.725.000	\$ 63.298.125	\$ 52.220.953	\$ 43.082.286
Prestaciones Sociales	\$ 0	\$ 77.988.469	\$ 161.297.822	\$ 165.526.523	\$ 172.260.782	\$ 181.386.686
2. Arrendamientos	\$ 0	\$ 9.600.000	\$ 10.400.000	\$ 10.816.000	\$ 11.248.640	\$ 11.698.586
3. Servicios	\$ 400.000	\$ 4.800.000	\$ 4.992.000	\$ 5.191.680	\$ 5.399.347	\$ 5.615.321
4. Mantenimiento Equipos	\$ 0	\$ 600.000	\$ 624.000	\$ 648.960	\$ 674.918	\$ 701.915
5. Publicidad y Mercadeo	\$ 4.400.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
11. Caja Inicial	\$ 0	\$ 0				
12. Desarrollo Pagina	\$ 4.400.000	\$ 0	\$ 3.520.000	\$ 4.400.000	\$ 5.500.000	\$ 6.875.000
13. Impuesto Renta	\$ 0	\$ 0	\$ 90.856.105	\$ 45.137.954	\$ 98.105.961	\$ 163.335.976
14. Papelería y Oficina	\$ 0	\$ 6.000.000	\$ 6.240.000	\$ 6.489.600	\$ 6.749.184	\$ 7.019.151
15. Varios y Otros	\$ 0	\$ 27.200.000	\$ 57.288.000	\$ 59.579.520	\$ 61.962.701	\$ 64.441.209
Subtotal	-\$ 9.200.000	-\$ 279.618.469	-\$ 652.545.928	-\$ 623.437.536	-\$ 700.797.427	-\$ 797.923.513
III. Inversiones Fijas	\$ 0	\$ 0				
1. Terrenos	\$ 0	\$ 0				
2. Edificaciones	\$ 0	\$ 0				
3. Maquinaria y Equipo	\$ 13.000.000	\$ 19.600.000	\$ 32.600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 13.200.000
4. Muebles y Enseres	\$ 1.100.000	\$ 2.200.000	\$ 1.760.000	\$ 2.640.000		
5. Vehículos	\$ 0	\$ 0				
Subtotal	-\$ 14.100.000	-\$ 21.800.000	-\$ 34.360.000	-\$ 2.640.000	\$ 0	-\$ 13.200.000
IV. Recursos Obtenidos						
1. Préstamo	\$ 0	\$ 0				
2. Recursos Propios	\$ 37.100.000	\$ 0				
Subtotal	\$ 37.100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
V. Amortización Pasivos Financieros						
1. Cuotas de Capital Crédito Propuesto	\$ 0	\$ 0				
2. Intereses Crédito Propuesto	\$ 0	\$ 0				
Subtotal	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja Inicial	\$ 0	\$ 13.800.000	\$ 254.481.531	\$ 254.651.385	\$ 505.705.294	\$ 901.322.174
CAJA FINAL	\$ 13.800.000	\$ 254.481.531	\$ 254.651.385	\$ 505.705.294	\$ 901.322.174	\$ 1.460.716.544

Tabla K1 Flujo de Caja, peor escenario

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA
2	TÍTULO DEL PROYECTO	PLAN DE NEGOCIO U-PACK TECHNOLOGIES
3	AUTOR(es)	LUIS SIMON MOLINARES HERNANDEZ
4	AÑO Y MES	AGOSTO DE 2012
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	LUIS GUILLERMO CORDOBA
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	Es una o varias ideas generales que sintetizan el proyecto. Su redacción no debe exceder de 120 palabras. Seguidamente las 120 palabras se traduce al inglés.
7	PALABRAS CLAVES	HOTMELT, ESTIBADO, PROTECCION SANITARIA, CAJAS
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	CIIU 5169 COMERCIO AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS INTERMEDIOS NCP
9	TIPO DE ESTUDIO	PLAN DE NEGOCIO
10	OBJETIVO GENERAL	Desarrollar un plan de negocio para U-Pack Technologies que permita visualizar el desarrollo de la compañía mediante análisis de mercadeo, comercial, financiero y de recurso humano para los próximos 5 años donde se reflejen a conciencia los factores que influyan en ella para alcanzar los objetivos específicos.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> - U-Pack Technologies en el año 2012 posicionará productos Valco-Melton como la mejor opción para reemplazar equipos de la competencia en el sector de pañales y línea femenina (toallas), especialmente Nordson, a través del servicio oportuno en campo manteniendo stock permanente de partes y accesorios compatibles en las líneas de Hot Melt. - U-Pack Technologies será reconocida por su compromiso con el Medio Ambiente al crear conciencia en la utilización de equipos Hot Melt para procesos de estibado industrial y cerrado de cajas donde los desperdicios de películas plásticas para estibado y uso de cinta generan contaminación ambiental y pérdidas de tiempo en procesos. - Para final del 2012 alcanzar unas ventas netas en equipos Valco-Melton de al menos \$563'000.000 de pesos tanto en el sector de pañales y línea femenina (toallas), estibado industrial y cerrado de cajas, que incluyen ventas de equipos completos, repuestos y servicio. - Para final del año 2013 abrir puntos de atención u oficinas en las siguientes ciudades de Colombia: Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, para así garantizar cobertura total del territorio. Para este mismo año la meta a alcanzar en ventas netas será de aproximadamente \$1.000'000.000 de pesos en Colombia. - Tener cobertura y alcance en países como Ecuador y Perú, iniciando exploración de mercado a partir del segundo semestre de 2012.
12	RESUMEN GENERAL	U-Pack Technologies SAS es una empresa que nace con la idea de comercializar equipos dosificadores de adhesivos hotmelt marca Melton con el fin de reemplazar y sustituir en los procesos logísticos de las empresas el uso de stretch film o vinipel y el uso de cinta adhesiva en el cerrado de cajas minimizando los costos y los tiempos en los procesos de estibado y cerrado de cajas ayudando a la vez a disminuir el impacto ecológico y ambiental que generan los residuos de stretch film y cinta adhesiva que son desechados al final del proceso generando montañas de desperdicio. Adicional, ser una opción en suministro de equipos y repuestos de hotmelt para el mercado de Protección Sanitaria el cual se encuentra liderado por un solo competidor. El propósito de este plan de negocio es tener una visión a 5 años contemplando diferentes aspectos como lo son mercadeo, ventas, finanzas y recurso humano y técnico con alcance y cubrimiento tanto en Colombia como en Perú y Ecuador, basado fundamentalmente en ofrecer equipos nuevos a los mercados mencionados, así como repuestos a máquinas Melton existentes y suministro de compatibles de otras marcas como Nordson y Dynatec a un bajo precio y mediante la prestación de servicio técnico oportuno y de calidad tanto a máquinas Melton como de la competencia para poder obtener un crecimiento de por lo menos el 18% en ventas totales año a año.
13	CONCLUSIONES.	<p>1. U-Pack Technologies no contaba con ningún tipo de plan, bien fuera de mercadeo, ventas, financiero o de recurso humano, con lo cual el presente resume la forma en la que se espera que opere la empresa por los 5 años siguientes para obtener los resultados esperados que se visualizan en el análisis financiero del presente documento.</p> <p>2. Es importante concientizarse, que los resultados obtenidos y esperados son solo una visión de compañía que puede resultar sesgada al análisis del autor del presente así como de las recomendaciones brindadas por el asesor. Así mismo las proyecciones destacadas son variables en el tiempo y pueden acarrear resultados mejores o peores.</p> <p>3. Los estudios realizados en la Especialización en Gerencia Estratégica han permitido desarrollar este plan teniendo siempre como enfoque las dos estrategias fundamentales que se desarrollaron que fueron, bajos precios y servicio de calidad, oportuno y a bajo costo.</p>

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>1. Junta Directiva del Banco de la República, JDBR. Marzo 2012. Resumen Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República, Pags. 11-16. http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/informe_congreso/2012/ijd_mar_2012_resumen.pdf</p> <p>2. Cómo clasificar correctamente su negocio y no fracasar en el intento. http://camara.ccb.org.co/documentos/5847_ciuu.pdf</p> <p>3. BPR Benchmark, Credit and Market Analysis Tools. http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/benchmark?sv=BCK&pc=CO</p> <p>4. Valco Melton Documents. http://www.valcomelton.com/dms/dm_browse.asp?pid=2</p> <p>5. Nordson, página principal. http://www.nordson.com/es-es/pages/home.aspx</p> <p>6. ITW Dynatec, página principal. http://mx.itwdynatec.com</p> <p>7. http://www.teycelda.com</p> <p>8. http://www.bycsasa.com/web/</p> <p>9. http://winpack.com.co/manual.php</p>
----	------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA