

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 de crédito al documento 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

**PLAN COMERCIAL
FORMAEMPAQUES**

LAURA PEREZ

JENNY ARTURO

FREDY FIGUEREDO

PROFESOR: NEWMAN GUTIERREZ

ESTRATEGIA DE VENTAS Y PLAN COMERCIAL

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL - VENTAS

BOGOTÁ

AGOSTO 28 DE 2014

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	3
3. PERSPECTIVAS DE LA COMPAÑÍA.....	11
4. OBJETIVO	12
4.1. Definición de roles.....	14
4.2. Plan Diario de Ventas.....	15
4.3. Modelo de Negocio.....	18
5. TÁCTICAS.....	18
5.1. Canales de distribución	18
5.2. Territorio de ventas.....	19
5.3. Estructura Comercial.....	20
5.4. Esquemas de reconocimientos y recompensas.....	20
5.5. Indicadores y seguimiento comercial	21
5.6. Apoyos de la compañía.....	21
6. APOYOS Y RESPONSABLES.....	21
7. COSTOS Y CRONOGRAMAS DE EJECUCIÓN.....	22
8. CONCLUSIONES.....	23

1. INTRODUCCIÓN.

Los empaques son un elemento esencial a la hora de distribuir, vender, promocionar y entregar cualquier producto, es por ello que en el mercado existen diferentes tipos de empaques y materiales para dicho fin. Sin embargo, el cartón es uno de los materiales más utilizados por su costo, manipulación y amigable con el medio ambiente al ser reciclable.

Específicamente nos centraremos en hacer un análisis de entorno sobre los empaques de clases plegadizas, involucrando clientes, competencia y proveedores para determinar la viabilidad de negocio de la empresa FormaEmpaques.

FormaEmpaques, sera una comercializadora de todo tipo de empaques en cartón, inicialmente solo se enfocará en la comercialización de cajas plegadizas para cubrir las necesidades de empaque en la industria Colombiana.

En este orden de ideas, los clientes objetivos de FormaEmpaques son todo tipo de empresas que requieran un empaque o caja para vender sus productos, aquí tenemos específicamente empresas de alimentos, sector automotriz, laboratorios, perfumerías entre otros.

Realizaremos un análisis macroeconómico y micro del sector para conocer las variables que podrían afectar nuestra actividad; un análisis con la Matriz CREA para determinar cómo podríamos seguir adelante con el proyecto con un conocimiento más amplio del negocio y de sus posibilidades de desarrollo.

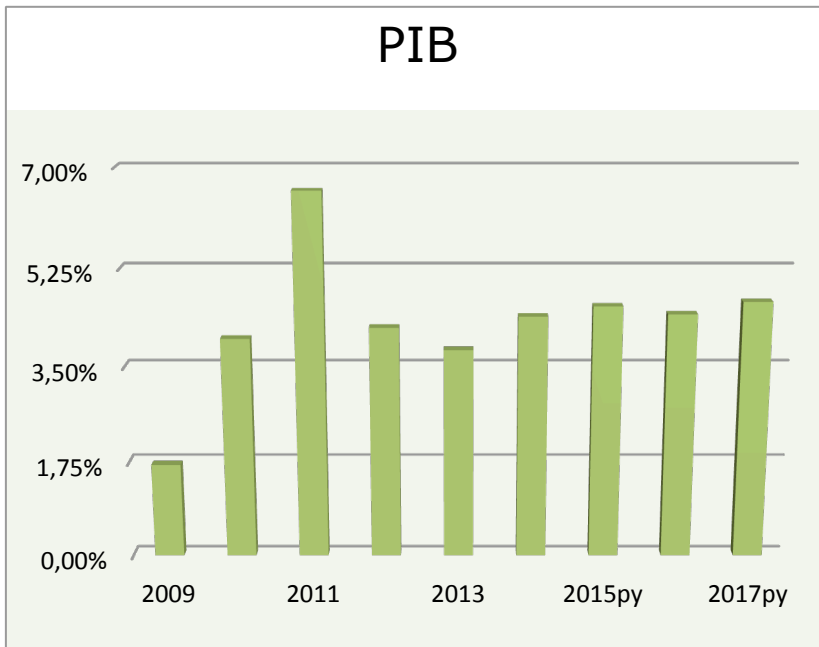
2. ANÁLISIS SITUACIONAL.

Entorno Económico

Para hacer una mirada general a la economía colombiana se analizan una serie de factores como las últimas tasas de desempleo, el índice de precios al consumidor y el producto interno bruto; de esta manera se hace una idea de la evolución del entorno económico en el país, basados en datos del DANE y el Banco de la República.

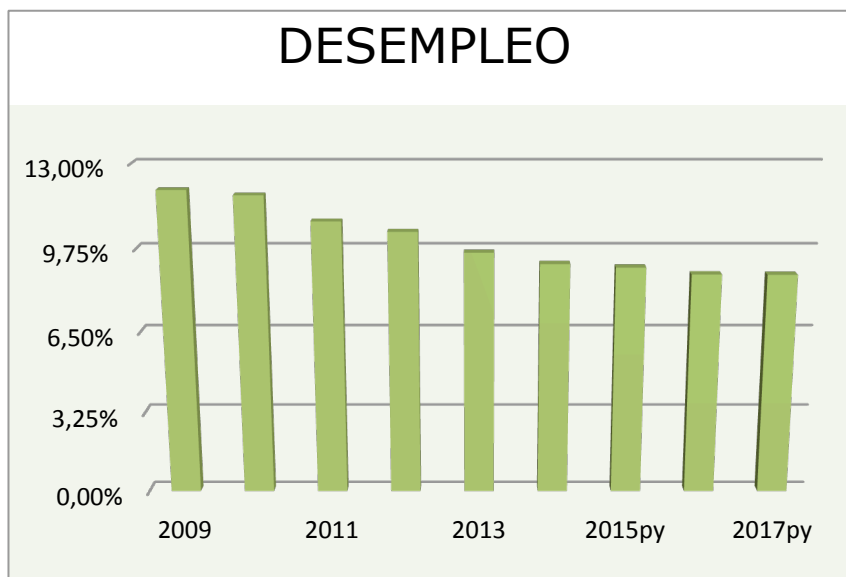
Como se sabe el PIB es el valor total de la producción de un país en un periodo de tiempo y en los últimos cinco años tuvo un aumento de casi 3 veces entre 2009 y 2011 y en los dos últimos años ha tenido una relativa estabilidad alcanzando

ahora un 3.8%, lo que indica que la producción se encuentra no tan alta con respecto a años anteriores pero estable, en gran medida gracias al aporte del sector constructor que empuja positivamente este indicador.



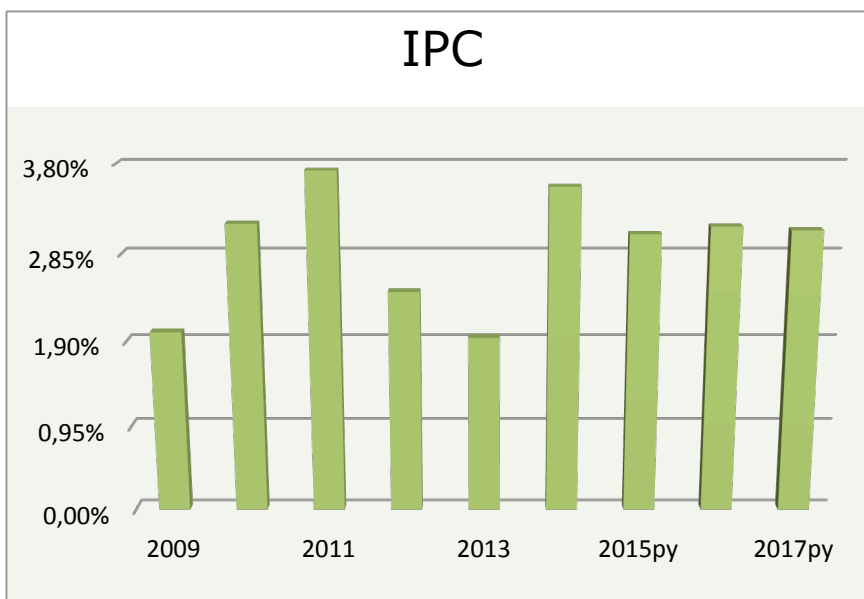
PIB	
AÑO	%
2009	1.70%
2010	4.00%
2011	6.60%
2012	4.20%
2013	3.80%
2014py	4.40%
2015py	4.58%
2016py	4.44%
2017py	4.66%

Por otro lado la tasa de desempleo ha recuperado casi tres puntos en los últimos cinco años, de un 12% reportado en 2009 paso a un 9.6% en 2013. Cifra que aunque en su mayoría está basada en trabajo informal la tendencia general es el ánimo de ser parte de la población generadora de ingreso, así que ese ánimo traducido en cifras hace pensar que este indicador se proyecta favorable.



DESEMPLEO	
AÑO	%
2009	12.00%
2010	11.80%
2011	10.80%
2012	10.40%
2013	9.60%
2014py	9.16%
2015py	9.02%
2016py	8.75%
2017py	8.74%

Ahora, el IPC representa la inflación del consumidor, por lo que la evolución del costo promedio de la canasta familiar el año pasado registró el más bajo en los últimos 5 años alcanzando un 1.94% y con un tendencia a la baja presentando en 2010 un 3.17% y cayendo más de un punto al año inmediatamente anterior, es decir que el aumento de los precios no es desproporcionado y si hay una estabilidad en este indicador habrá una cierta confianza en la población consumidora para aumentar su gasto en forma gradual y moderada.



IPC	
AÑO	%
2009	2.00%
2010	3.17%
2011	3.73%
2012	2.44%
2013	1.94%
2014py	3.56%
2015py	3.06%
2016py	3.14%
2017py	3.10%

Entorno Político

- Clima político, nivel de actividad del gobierno: El TLC arrojó buenas oportunidades para los productos exportables como el cartón. El tratado se diseñó de tal manera que los agricultores tengan un periodo de 18 años para que se adapten a las condiciones del mercado.
- Estabilidad y riesgo político: Incertidumbre generada por inestabilidad jurídica (que aumenta el riesgo país para las inversiones), el elevado déficit fiscal (que ha obligado a incrementar las tasas de tributación a niveles superiores a los de la competencia, así como las altas tasas de interés y la fluctuación de la tasa de cambio real), y el alto costo de los seguros.

- Nivel de impuestos corporativos y personales: Existen descuentos tributarios por ejemplo el producido de la venta de madera es un bien exento de impuesto sobre la renta lo que conlleva a incrementar la posibilidad de nuevos competidores en el mercado.
- Impuestos: Abundancia de importación, el superávit permite que no se dispare el producto terminado en todo lo correspondiente al cartón.
- Aranceles de importación: El Decreto 492 del 23 de febrero pasado pone en riesgo el crecimiento de la industria gráfica. La producción nacional se afectará más con la entrada de impresos provenientes de países que no tienen aranceles para el papel.
- Restricciones a la exportación: Las importaciones de cartón provenientes de Colombia fueron casi siete veces más en el año 2012 que en 1995. Desde 2002, el valor de las importaciones se ha triplicado, representando casi el 15% del total de las exportaciones colombianas en el mundo en el año 2012.
- Ley del salario mínimo: El salario es inversamente proporcional al costo de vida y a al aumento de gastos. En el área de fabricación del cartón se puede decir que la mano de obra es muy baja.
- Legislación que incentiva la inversión: Mayor competitividad en el mercado de proveedores beneficio en bajos costos de materia prima y mayor accesibilidad a esta. También mayor demanda.

Entorno Socio-Cultural

- Población Total: Va a ver mayor consumo, mayor cantidad de personas y empresas que requieran de empaques.
- Estratificación Socio Económica: Facilita la segmentación del mercado, ayuda a enfocarnos en un grupo específico de personas y empresas.
- Ingreso Per cápita: Entre mayor sea el ingreso per cápita, mayor va ser la propensión a consumir más. Se debe tener en cuenta que para que el ingreso per cápita crezca, el aumento de la población debe ser menor que el aumento del ingreso nacional. La empresa puede ayudar a que los ingresos en las personas y familias aumente porque estimula el desempleo.
- Nivel Educativo: Entre más profesionales existan, exigirán mayor calidad y empujaran al progreso en la calidad de los productos.

- Creación de nuevas empresas en Bogotá y Cundinamarca: Impacta positivamente puesto que podemos aumentar nuestra cartera de clientes, aprovechando la creación de nuevas empresas.

Entorno Tecnológico

- Productividad industrial: Oportunidad de crecimiento, de aumento de ventas al ofrecer los productos a las empresas industriales.
- Nuevos procesos de fabricación: Oportunidad para implementar nuevas tecnologías para ser más eficientes y competitivos.
- Nuevos productos y servicios de la competencia: Oportunidad de mejora de los productos actuales y de modificación o implementación de los nuevos productos de la competencia que permitan incrementos en ventas.
- Oportunidad de mejora de los productos actuales y de modificación o implementación de los nuevos productos de la competencia que permitan incrementos en ventas: Oportunidad para ofrecer nuestros productos y generar nuevos negocios y clientes.
- Coste y accesibilidad a la electricidad: Disminución de los costos fijos.
- Rapidez de los avances tecnológicos: Oportunidad para modernizar los procesos productivos y los manejos operativos de la compañía, a través de nuevas plataformas que permitan hacer más eficiente la operación.

SECTOR

Al finalizar el año 2012 el sector de papel, cartón y empaques representó 0,5% del PIB nacional y 3.8% de la producción de la industria manufacturera del país.

Las exportaciones de la industria papelerera de las líneas de producción de papeles y cartones para imprenta, papeles para empaque y otros papeles y cartones especiales representan cerca de 30% de las ventas al exterior de esta cadena. Las exportaciones en los últimos tres años se han orientado principalmente hacia Ecuador, Venezuela y Perú¹.

Al finalizar el año 2009 el sector presentó una caída en su producción del 4.53%, el sector logró recuperarse hasta alcanzar un crecimiento positivo de 3.1% en

¹<https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Imprenta.pdf>

2011. Sin embargo, el desempeño anual de 2012 mostró una variación negativa de 1.3% frente a un crecimiento del PIB total de 4%.

En el primer trimestre de 2013 dado la fuerte revaluación del peso el sector presentó una reducción de su producción de 10,4% respecto al mismo período del año pasado; esta situación no solo afectó la industria de papel y cartón sino que también afecta a cerca del 50% de las industrias en el país.

Por el lado de las ventas, en el año 2011 hubo un incremento del 9.5% con respecto al año anterior, sin embargo las cifras para el año 2012 terminaron con una contracción de 2.1% anual.

Al finalizar el año 2012 las exportaciones del sector de papel, cartón y sus productos alcanzaron un monto de USD \$557,3 millones, lo que equivale a un incremento de apenas 1,4% respecto al año pasado y una participación de 0,9% en las exportaciones totales. En el primer trimestre de 2013 las exportaciones del sector disminuyeron 8,8%.

A lo largo de 2012, los principales destinos de exportación fueron países de América latina entre los cuales encontramos a Ecuador, Venezuela, y Perú con participaciones sobre el total exportado de 27,88%, 14,6% y 14,72% respectivamente.

Por otra parte, las importaciones de papel, cartón y sus derivados provienen en su mayoría de Estados Unidos con un 26.6% y Europa con un 20.5%, las cuales se ubicaron en cerca de USD \$770,5 millones al cierre de 2012. Las importaciones también experimentaron una contracción en el primer trimestre de 2013.

La empresa con el mayor volumen de ventas en el año 2010 fue Cartón de Colombia S.A. con \$763,219 millones; Colombiana Kimberly Colpapel S. A con ventas por \$752,268 millones y Carvajal Pulpa y Papel con ventas por \$486,288 millones.

“Este sector se calificó dentro del tercer cuartil en 2012 y ocupó la posición 50 en el ordenamiento de los 84 sectores. Este sector pertenece al grupo que reúne el tercer 25% de los sectores con los resultados menos favorables del conjunto. No obstante al analizar sus indicadores de endeudamiento es posible ubicar al sector en una mejor posición, en este caso el sector se ubica en el lugar 13, lo cual es resultado de sus menores tasas de endeudamiento.”²

² www.benchmark.com

Tenemos una barrera frente a nuestros competidores directos, ya que poseen una ventaja importante debido a la trayectoria, experiencia en el mercado y a que sus marcas ya son reconocidas. Su canal es por fuerza de ventas directa, tienen la posibilidad de motivarlos con incentivos ya que poseen músculo financiero y tienen una cartera establecida.

SITUACIÓN COMPETITIVA

Creación conjunta de soluciones integrales de empaque mediante procesos personalizados que aseguren tiempos de entrega oportunos y disponibilidad pertinente de producto, “Entrega con Estilo”.

Dentro nuestros valores agregados están el Servicio y la Innovación en diseños, como también la Interacción del producto con el cliente, y no solo venderles un empaque sino una herramienta de mercadeo.

Uno de nuestros pilares es el compromiso con la preservación del Medio Ambiente y la sostenibilidad del mismo, fabricando los productos con materiales reciclables y con procesos amigables con la naturaleza y promoviendo una cultura de cuidado y consciencia verde con nuestros clientes, proveedores y la sociedad en general.

MAPA DE INFORMACIÓN

Se realizó una serie de encuestas de profundidad a 12 clientes potenciales teniendo como base cinco preguntas de donde partíamos para la recolección de información que nos permitiera identificar las falencias de la competencia, la carencia de productos o de servicios y la percepción general de los clientes con respecto a sus proveedores de cajas plegadizas.

PREGUNTAS BASE ENCUESTA DE PROFUNDIDAD

1	Hace cuánto tiempo utiliza los productos de su actual proveedor?
2	Como lo conoció?
4	Con que frecuencia solicita pedidos a dicho proveedor?
3	Mencione 3 oportunidades de mejora con su proveedor actual
4	Mencione 2 carencias de su proveedor actual
5	Mencione el valor más importante que Ud. crea que debe tener un proveedor

El resultado de dicha investigación se agrupo en tres pilares que compilan lo que la mayoría de los individuos de nuestra muestra aseguraron:

- Innovación
- Tiempos de Entrega
- Atención al detalle y personalizada

COMPETENCIA	ENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> • Están utilizando nuevos materiales (Polyboard), para fabricar empaques térmicos. • Fabricación de empaques con materiales biodegradables. • Innovación en diseños y aplicaciones. • Tendencia al cambio de empaques plásticos, vidrio, entre otros, al cartón. • Inversión en grandes equipos de diseñadores. • Fuerza de ventas de la competencia con mayores incentivos dada el musculo financiero. • Mejores precios por ser fabricantes de empaques. 	<ul style="list-style-type: none"> • TLC: 18 años de adaptación al sector agrícola. • Confianza generada a los inversionistas por el proceso de paz. • Volatilidad de los precios de las materias primas. • Avances tecnológicos en nuevas materias primas y/o procesos. • Creación de nuevas empresas (nuevos clientes). • La tendencia de la preservación del medio ambiente.
MERCADO	CANAL
<ul style="list-style-type: none"> • Mejores precios • Agilidad en el Servicio y entregas • Propuestas Innovadoras • Calidad en los empaques • Proteger su producto • Hacer publicidad y generar impacto 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza de ventas directa y corta: 3 vendedores • Personas con experiencia en el sector, hábiles en la captura de las necesidades de los clientes. • La función de nuestro canal es la promover y distribuir empaques plegadizos. • Se busca tener una mayor cobertura del mercado, optimizando costos. • Nuestro canal atiende directamente al cliente, es decir minorista detallista. • Nuestro territorio de ventas está en Bogotá, para empresas que utilicen empaques plegadizos. Está segmentado por tipos de mercado: alimentos, industrial, entre otros.

3. PERSPECTIVAS DE LA COMPAÑÍA.

LO CRÍTICO

- La demora en entregas y servicio por parte del proveedor.
- La calidad de los empaques de nuestros proveedores.
- La pérdida de clientes por una atención directa a nuestros clientes por parte de nuestro proveedor.
- Un aumento en precios de nuestros proveedores.
- Tiempo invertido en actividades que no corresponden a ventas. Como contabilidad, impuestos, etc.

LO CLAVE

- El servicio y la innovación en propuestas nuevas de empaque.
- La asistencia a ruedas de negocios para el seguimiento a las empresas nuevas que puedan necesitar empaque.
- Excelente atención con búsqueda de recompra y generación de voz a voz positivo.
- Amplio portafolio de productos.
- Conocimiento del sector.
- Ofrecer el beneficio de utilizar empaques en cartulina y cartón por ser reciclables, más económicos en ciertos casos, y la publicidad que se puede manejar.
- Ofrecer mayor interactividad de los clientes con los empaques. Enfocarnos en los beneficios que trae un buen empaque y presentación de producto.
- Intensificar en diseños funcionales, en donde se piense en la simplicidad y mejora en la manipulación, transporte y exhibición.

MATRIZ CREA (ANÁLISIS INTERNO)

CONSERVAR

- Ofrecer el beneficio de utilizar empaques en cartulina y cartón por ser reciclables, más económicos en ciertos casos, y la publicidad que se puede manejar.
- Ofrecer mayor interactividad de los clientes con los empaques. Enfocarnos en los beneficios que trae un buen empaque y presentación de producto.
- La asistencia a ruedas de negocios para el seguimiento a las empresas nuevas que puedan necesitar empaque.
- El servicio y la innovación en propuestas nuevas de empaque.

REDUCIR

- La dependencia de un solo proveedor.
- Reducir tiempos de entrega.

ELIMINAR

- Eliminar el tiempo invertido en actividades que no son ventas. Contratar personal para las actividades diferentes a ventas.
- Eliminar el contacto directo de nuestros clientes con nuestro proveedor, para evitar la posible pérdida de clientes.

AUMENTAR

- Incremento en agendamiento de citas con clientes nuevos.
- La innovación y desarrollo de nuevos productos.
- La interactividad de los empaques con los clientes. Tanto para nuestros clientes, como para los clientes de nuestros clientes.

4. OBJETIVO

Estructurar los roles y tareas específicas de los dos cargos existentes junto con el diseño de un plan de metas progresivo respecto a las ventas, este valor será de

\$680.000.000 de pesos, lo que corresponde al potencial de nuestros posibles clientes.

Estructurar el canal futuro de distribución que nos permita el alcance de las metas propuestas para un periodo de tres años a partir de la constitución de la empresa

4.1. Definición de Roles

- **Socio 1:** Encargado del manejo de proveedores y actividades administrativas
 - Solicitud de cotizaciones, muestras, artes.
 - Alianzas con nuevos proveedores
 - Seguimiento a los pedidos realizados
 - Control de cartera de los clientes
 - Pago a proveedores
 - Contratación de transporte cuando se requiera
- **Socio 2:** Encargado del área comercial
 - Efectuar las actividades diarias de ventas

4.2. Plan Diario de Ventas

1. Revisar base de datos para analizar las posibles necesidades de los clientes dependiendo del tipo negocio 8:00 a 9:00 am.
2. Tele mercadeo para envío de presentaciones de la empresa y agendamiento de citas de la base de datos para toda la semana 9:00 a 10:00 am
3. Diligenciamiento de cuadro para poder hacer seguimiento sobre todos los comentarios positivos o negativos del primer contacto telefónico 9:00 a 10:00 am

FECHA	EMPRESA	CONTACTO	TELEFONO	CELULAR	CORREO	DIRECCION	COMENTARIOS
-------	---------	----------	----------	---------	--------	-----------	-------------

4. Envío de presentaciones de la empresa a prospectos del tele mercadeo
10:00 am a 11:00 am

Ver página web: <http://www.formaempaques.com/>



Con el propósito de darle a conocer nuestra compañía y sus servicios,

FORMAEMPAQUES S.A.S

Es una empresa dedicada a la comercialización de toda clase de empaques plegadizos en cartulina. Trabajamos para satisfacer las necesidades de distintos sectores en el empaque de sus productos.

Ofrecemos la producción de sus cajas, asesoramiento en el diseño de su empaque, servicio de entrega directamente en sus instalaciones.

Nuestro Portafolio de productos:

- Cajas plegadizas para:
 - ✓ Alimentos, Medicamentos, perfumerías entre otros
- Suministros para oficina:
 - ✓ Formas continuas
 - ✓ Preimpresos (facturas, remisiones)
 - ✓ Resmas de papel Carta y Oficio (Marca Cartoprint – Cartón de Colombia)
 - ✓ Carpetas plastificadas
- Rollos en Bond, Químico y Térmico
- Pliegos de adhesivo multipropósito

Estamos interesados y sería un placer para nosotros prestarles nuestros servicios como proveedores y de este modo establecer una relación comercial estratégica que genere beneficio mutuo.

Por ello, nos gustaría enviarles una cotización para que conozcan nuestros productos y las ventajas que les podemos ofrecer de acuerdo a sus necesidades de empaque y oficina, ofreciendo calidad, precios competitivos y servicio.

Con gusto cualquier inquietud será atendida,

Laura Pérez M.
Gerente Comercial

Esperanza Mariño Arenas
Directora Comercial

comercial@formaempaques.com
formaempaques@gmail.com

ventas@formaempaques.com

Formaempaques S.A.S
7023766 – 3208791346 -
32045674 38
Calle 129 # 54 - 75 Bogotá-
Colombia
www.formaempaques.com

5. Envío de cotizaciones, fichas técnicas, solicitudes pendientes 11:00 a 12:00am
6. Almuerzo 12:00 a 1:00 pm
7. Cumplimiento de citas con los clientes
 - 7.1 Presentación entrega de tarjeta de presentación y hablar sobre la compañía



Laura Pérez M.
Gerente Comercial

Cel. 320 879 13 46
comercial@formaempaques.com
www.formaempaques.com



Esperanza Mariño A
Directora Comercial

Cel. 320 456 74 38
ventas@formaempaques.com
www.formaempaques.com

- 7.2 Escuchar las necesidades del cliente, lo que quiere empaque, cual es el destino, revisar si ya tienen algún empaque establecido.

7.3 Asesorar sobre lo que se le puede ofrecer y de acuerdo a lo que se acuerde, posteriormente enviar una cotización. Aproximadamente 3 a 5 días después; depende de las características del empaque. Comentarle al cliente que le podemos enviar una muestra física o una ficha técnica para que pueda revisar su requerimiento.

8. Después de la cita con el cliente, solicitar a diseño la ficha técnica y si se requiere la muestra física. Realizar la cotización. Primera tarea para el siguiente día.
9. Diligenciamiento de las citas efectuadas y los acuerdos a los que se llegaron para poder hacer seguimiento

FECHA CITA	EMPRESA	CONTACTO	ACUERDOS
------------	---------	----------	----------

NOTA: Cada cita deberá tener una duración promedio de 45 minutos.

4.3. Modelo de Negocio

- **Segmentos de Clientes**

- Alimentos: panadería, confitería, productos lácteos, bebidas, pastelería.
- Industrial: tabaco, calzado, manufactura.
- Agrícola: floricultor, frutas

- **Propuesta de Valor**

- Tiempos de entrega competitivos
- Co-creación de productos con nuestros clientes
- Disponibilidad de amplia gama de cartulinas
- Excelente servicio
- Alta calidad en las cartulinas utilizadas (resistencia) y en los diseño propuestos
- Ética empresarial
- Manejo responsable de los recursos utilizados y que sean ambientalmente adecuados

- Reciclaje sencillo para el cliente/consumidor
- **Canales de distribución y comunicaciones**
 - El canal de venta es corto y directo, tendremos una fuerza de ventas que llegará al cliente final. Su función será la de promover y distribuir los productos.
 - La forma de dar a conocer FormaEmpaques y sus productos será a través de una fuerza de ventas, realizando llamadas, concretando citas en potenciales clientes y asistiendo a ruedas de negocio promovidas por la cámara de comercio de Bogotá.
- **Relación con clientes**
 - Servicio personalizado (capacitación de la fuerza de ventas para que adquiera el conocimiento de cada segmento de mercado en el que tendremos presencia).
 - Seguimiento semanal a las propuestas presentadas a los clientes.
 - Sitio web actualizado.
 - Contacto por medio de correo electrónico, telefónico, redes sociales.
- **Flujos de Ingreso**

Se ha estimado que la operación de la empresa deberá tener unas ventas correspondientes al 1% de los ingresos de nuestros competidores más relevantes, de similar tamaño, esto corresponde a \$680.000.000, que se han estimado obtener en un periodo 36 meses, de manera progresiva y apoyados en la contratación de dos nuevas unidades de venta para el año dos y otra para el año 3.
- **Recursos Claves**
 - Un capital de trabajo propio que nos permita iniciar los procesos propios de la empresa y sustente las primeras erogaciones necesarias para gastos y costos derivados de nuestra actividad.
 - Se dispondrá de una oficina para el manejo administrativo y la centralización de las actividades de la empresa.

- El recurso humano estará a cargo de dos personas de manera inicial, y en el transcurso del año dos y el año tres la contratación de una unidad de venta adicional respectivamente.
- La adquisición en el año dos de un vehículo que nos permita realizar entregas de manera directa a nuestros clientes.

- **Actividades Clave**

- Negociación: Generar escenarios óptimos de situaciones gana-gana con nuestros proveedores y de igual forma con nuestros clientes.
- Comercialización: Nuestro enfoque vital será el de mover la mayor cantidad de cajas plegadizas en oportunidades de negocio que sean relevantes para el crecimiento estabilidad mantenimiento y desarrollo de nuestra empresa.
- Diseño: Nuestra herramienta principal será el diseño de empaques que no solo den solución de protección y apilamiento sino además versatilidad, publicidad y practicidad para los productos de nuestros clientes.

- **Red De Partners**

La base fundamental de nuestros aliados será en primer lugar nuestros proveedores con quienes aseguraremos la satisfacción de nuestro cliente final mediante la planeación y ejecución de procesos que nos permitan asegurar costos adecuados, entregas oportunas y calidad total

Por otro lado desarrollaremos planes y cronogramas de tiempos con la empresa transportadora quien recoge la mercancía del proveedor y la entrega en manos de nuestros clientes, con un trabajo mancomunado garantizaremos la oportunidad en dichas entregas

5. TÁCTICAS.

5.1. Canales de distribución

Nuestro canal de ventas es corto y directo puesto que tenemos un contacto muy cercano con nuestro cliente y tenemos total control de nuestro producto. Está compuesto actualmente por 2 vendedores, que tienen la función de promover y distribuir los empaques plegadizos en cartulina, generando mayor volumen de

ventas. Los criterios de selección que empleamos son la optimización de costos, mayor control de producto y de clientes. La intensidad de este cliente es extensiva ya que se comercializan todos los productos en cualquier segmento. El tipo de canal es especializado ya que atendemos directamente a nuestros clientes. La longitud es corta/directa.

Nuestro canal de distribución contará con una fase de entrenamiento de un mes, distribuido de la siguiente manera: las primeras dos semanas se hará una capacitación en las instalaciones de la empresa, en donde se les enseñara sobre la empresa, características y beneficios del producto.

En la tercera semana, se desarrollaran ejercicios de ventas de diferentes productos y de empaques plegadizos, con el fin de detectar las habilidades, competencias, estilos de comportamiento social frente a diferentes escenarios para finalmente hacer una retroalimentación de cada ejercicio y acoplándolo al modelo de negocio de la empresa.

En la cuarta semana, se desarrollará un trabajo de campo con clientes actuales en donde el vendedor nuevo escuchará y presenciará la reunión entre el cliente y el vendedor actual. Esto con el fin que el vendedor nuevo, pueda ver las cualidades del vendedor y un escenario real de ventas de nuestros productos.

Finalmente después del mes de entrenamiento. Se entregará una base de datos a los vendedores nuevos y una cartera de 10 clientes actuales para que continúen atendiéndolos. Adicionalmente, durante el siguiente mes el director acompañará al vendedor una vez por semana en su ruta de trabajo y se harán reuniones de ventas semanales para revisar el comportamiento de la cartera y de nuevos clientes. En el tercer mes de trabajo solo se mantendrán las reuniones semanales y se empezará a ejecutar el plan de incentivos que tiene la compañía.

5.2. Territorio de ventas

Nuestro territorio de ventas está en Bogotá, para empresas que utilicen empaques plegadizos. Está segmentado por tipos de mercado: alimentos, industria, entre otros, para atender las necesidades específicas para empacar los productos que ellos requieran.

La planeación de nuestros territorios está dada por el modelo de trébol, ya que los vendedores atienden a los clientes que estén en determinadas áreas con la finalidad de recorrer territorios extensos independientemente de la industria a la que pertenezcan.

5.3. Estructura Comercial

Nuestra estructura comercial actual está compuesta por 2 vendedoras, pero al finalizar el año 3 dada la proyección en ventas esperada, se presupuesta termine con 4 vendedores.

El tamaño de estructura comercial será por medio del método del desglose, en donde tenemos un estimado de ventas acumulado de \$680 millones de pesos para los próximos 3 años. Las ventas estimadas durante cada año son diferentes. Pues se espera que en el año 1 se cumpla el 15% de la meta, en el año 2 el 35% y en el año 3 lograr el 45% restante.

CANAL DE VENTAS				
PRIMER AÑO				
Se establece una meta de \$680.000.000 al finalizar el tercer año de funcionamiento, dividido para el año 1 el 15% de la meta, para el año 2 alcanzar el 35 % y para el último año el restante	La fuerza de ventas esta compuesta por dos personas que dedican un 30 % del tiempo a labores administrativas y un 70% a ventas	Cada unidad de venta para este primer año tendra un reto de \$4.250.000 mensuales como minimo para alcance del objetivo general al cabo del año 3	Ppto por UV año 1	\$ 4.250.000
			Ppto por mes año 1	\$ 8.500.000
			Ppto Ventas año 1	\$ 102.000.000
SEGUNDO AÑO				
Ingreso de una nueva unidad de venta dedicada 90% del tiempo a labores de venta y 10% a actividades de oficina	Desarrollar una base de datos eficiente alimentada con referidos y clientes que decidieron no comprar, para un posterior y periodico analisis	La nueva unidad de venta tendra un ppto minimo de \$9.916.667 y las dos antiguas \$4.958.333 cada una para lograr el alcance de la meta propuesta para el año 3	Ppto Nueva Unidad 1	\$ 9.916.667
			Ppto dos antiguas UV c/u	\$ 4.958.333
			Ppto por mes año 2	\$ 19.833.333
			Ppto año 2	\$ 238.000.000
TERCER AÑO				
Ingreso de una nueva unidad de venta dedicada 90% del tiempo a labores de venta y 10% a actividades de oficina	Para las dos unidades de venta con las q inicio la empresa; En el año 3 se proyecta bajar su ppto de ventas para aumentar el tiempo de su gestion comercial administrativa	Las nuevas unidades de venta tendran un ppto minimo de \$11.600.000 c/u y las dos antiguas \$2.900.000 cada una para lograr el alcance de la meta propuesta para el año 3	Ppto Nueva Unidad 2	\$ 11.600.000
			Ppto Nueva Unidad 1	\$ 11.600.000
			Ppto dos ant UV c/u	\$ 2.900.000
			Ppto por mes año 3	\$ 29.000.000
			Ppto año 3	\$ 348.000.000

Queremos enfocar nuestro canal de ventas con un perfil orientado al Servicio y con orientación analítica estratégica, vendedores que tengan habilidad para contactar clientes, identificar necesidades, que dé respuestas efectivas a los clientes, generar confianza y así conseguir clientes leales, adicionalmente que se caractericen por tener habilidad para recolectar información relevante y soluciones los problemas de los clientes. Este tipo de perfiles debe tener un conocimiento técnico para soluciones efectivas.

La estructura comercial por definición de territorio estará basada por perfil del cliente. Este cliente deberá tener un consumo mínimo de 1000 unidades.

5.4. Esquemas de reconocimientos y recompensas

Utilizaremos los concursos como un sistema motivacional para incrementar la gestión en ventas de nuestros vendedores. Revisaremos el promedio de ventas

mensual de cada vendedor para estipular una recompensa, si sobrepasan su promedio en 20% se le pagara un 1% sobre el adicional en ventas.

Después del tercer año se entregara una bonificación anual a través de bonos Sodexo, si se cumple con el pronóstico de ventas asignado a cada vendedor.

5.5. Indicadores y seguimiento comercial

- Mejora de productividad de vendedores de acompañamiento.
- Penetración en segmentos y sectores económicos.
- Productividad del círculo de mejoramiento.
- Productividad de cuentas y temporales, agencias.
- Productividad antes capacitación vs después de capacitación
- Planeación vs ejecución. Mayor número de negocios por empresa.

5.6. Apoyos de la compañía

Para el cumplimiento de las metas de la empresa se requerirá un apoyo fundamental de proveedores y grupo de trabajo.

Es necesario contar con el cumplimiento en entregas y calidad por parte de nuestros proveedores, pues a la hora de comercializar nosotros no podemos controlar todo el tiempo estas variables puesto que dependemos de ellos.

El grupo de trabajo debe estar comprometido con la meta de la empresa y, la compañía le hará un reconocimiento en la medida que se cumplan las metas.

La compañía proporcionará promocionales, muestras, prototipos de diseños e implementos de trabajo como computadores, suministros de oficina entre otros.

6. APOYOS Y RESPONSABLES.

- FUERZA DE VENTAS: pedir apoyo a la fuerza de ventas para depurar la base de datos y obtener referidos a partir de todos los prospectos.
- FINANCIERO: Solicitud de préstamo a Fundación Coomeva.
- PROVEEDORES: Apoyo en los tiempos de entrega oportunos, en calidad y servicio.

7. COSTOS Y CRONOGRAMAS DE EJECUCIÓN.

Costos Mensuales

GASTOS FIJOS	
230.000	ARRENDAMIENTO CARRO
200.000	ARRENDAMIENTO OFICINA
200.000	GASOLINA
40.000	PEAJES
30.000	PARQUEADEROS
2.040.298	SALARIOS FIJOS (SMMLV *2)

COSTOS FIJOS	
90.000	TELÉFONO
65.000	LUZ
160.000	AGUA
50.000	PROMOCIONALES
120.000	PLANES CELULAR

BREAK POINT	
UNIDADES MES	14.335
GASTOS FIJOS	2.740.298
COSTO FIJOS	485.000
COSTOS VARIABLES UNID	900
COSTOS VARIABLES TOTALES	12.901.192
PRECIO DE VENTA	1.125
INGRESO MES	16.126.490
COSTO DE VENTAS TOTAL	13.386.192
COSTO TOTAL y GASTO TOTAL	16.126.490
UTILIDAD * unid	225

BREAK POINT

14.334,7

8. CONCLUSIONES.

- Este proyecto nos ha ayudado a poner en práctica los conocimientos aprendidos en cuanto a proyección de ventas, canales y planes comerciales.
- Descubrimos la importancia de la determinación y estructuración de los de los roles que cada persona debe desempeñar dentro de la empresa.
- La evolución del sector ha mostrado cambios positivos lo que demuestra que la empresa puede cumplir su meta de los 680.000.000 al tercer año de constitución
- La empresa debe tener en cuenta que debe tener una flota de transporte propio para no llegar a perder clientes y que tengan contacto con el proveedor
- Con la investigación hemos podido observar que es factible el ingreso al sector y tener buenos márgenes de rentabilidad
- Capacitar a los vendedores para que puedan transmitir a los clientes las características de la empresa, productos y estrategias de ventas
- Se debe eliminar la dependencia de un solo proveedor para no incurrir en riesgos de incumplimiento, calidad entre otros
- A mediano o largo plazo se recomendaría que piense en comprar sus propias máquinas para no depender solo de la fabricación por parte de terceros.
- Se deben utilizar métodos de proyección estadísticos que nos permitan tener una cifra muy aproximada a la realidad.
- Se recomienda que la empresa crezca de acuerdo a como va creciendo el mercado, para que en esa medida pueda cumplir con su oferta.
- Promover el diseño y publicidad de nuevos productos, y estar a la vanguardia de las nuevas tendencias en cuanto a empaque.

Anexo 1. Base de Datos Clientes

EMPRESA	CONTACTO	TELEFONO
ALES	ING CARLOS ROJAS	2581970- ext 107 -116
ALIMENTOS NUTRION	JORGE ROMERO	2903999 EXT 135
ANDINA TRIM - SAUTO	ANDRES JARAMILLO	3694340 EXT 3457
AS ELASTOMEROS	VIVIANA RIOS	4116530
AVE COLOMBIANA	ALEXANDRA PARRA - DIEGO CONTRERAS	8523212 EXT 112
BAUTEX	STELLA BAUTISTA	2616875
CARTON GRAFICAS	JAIRO GUALTEROS	7429184
CINTALAST		2905488- 4143497
COMERCIAL OFF SET GUI	LAUREN RANGEL	2475555
COMFACUNDI	SANDRA RODRIGUEZ	3481248 EXT411
COMFACUNDI	JUAN GUARDO	3481248 EXT 404 - 304
COPAPEL	OLGA VELEZ - EDWARD PINEDA	3778700
DIEBOL	LUZ ADRIANA CHALA	5953300 ext 2177
DIEBOL	LUIS MERCHAN	5953300 ext 2123
DIMATIC	ADRIANA QUEVEDO	3291322
EDITORIAL SERVI OFF SET	JUAN FORERO	4175574
FIBERTEX CORPORATION	JULIO TORRES - DIANA POLO	4395707
FLORES APOSENTOS	SANDRA CASTILLO Y ADRIANA CORTES	8788583
FLORES AURORA	MERCEDES SANCHEZ	5950080 EXT 110
FUNDASES	ANGELA CASTILLO	4304454
GORDO BAR	MIGUEL CAÑON	
GRAN UNION	CAMILA ARBELAEZ	5743100
GRUPO BACATA	SIMON BAEZ	8299732 EXT 219
GRUPO IMPRESA	ALVARO	3103250919
HACIENDA SAN MATEO PRODILACTEOS LTDA	FREDY GUZMAN	8660932
HUELLAS GRAFICAS	MARTHA - YOBANY	4644448

INVERSIONES ALMER	DIANA, ALEJANDRO, CRISTIAN	5466694
INVERSIONES MANDRI	CAROLINA - DIEGO CARVAJALINO	4660020 EXT 105
LAFARVE	FABIAN PADILLA	6866900 EXT 405
MONTES EDITORES	SANDRA MONTES	2475955
POMAR	ADRIANA GARCIA	5895222 ext 202
PRECISION GRAFICA	ANGELICO	3713033
PRODUCTOS DE ANTAÑO	YINETH DIAZ - WENDY PACHON	8620843 EXT 101
PRODUCTOS DE ANTAÑO	RICARDO GOMEZ	8618037
RITCHI	MARIA ERLY OLARTE	2902688 - EXT 127
ROSAS DEL SOPO	LILIANA	4775702
SIMONIZ	JAIME HERNANDEZ	4220612 EXT 2148
STILOTEX	LAURA SERNA	4926700 EXT 1125
STILOTEX	ANDREA RAMIREZ	4926700 EXT 157
SYNTHESIS LABORATORIOS	DIEGO VARGAS	3692222 EXT 4
TASERVIN	MIGUEL ANDRES RAMIREZ	260 6949
TEAM 3	FELIPE	5304912 ext 123
TOXEMENT	ROSANA ESPEJO- ARIADNA	2088600-3107543628
ESTETICA Y MEDICINA	ANA YIBE MARIN	6233323
JOSE LUIS GONZALEZ	1200 m2 con lamina - 80 pesos juego	4659626
PLAZOLETA BAZANI	JAIME HERNANDEZ	8911919
ECOCAJAS	NUBIA DAZA	4915035
ROCAJAS	ALVARO Y FERNANDO	4041318
CALZADO YAMILE	ALEXANDER	5605446
CARTONERIA MOSQUERA	JULIAN ANDANA	7444430
OFFSET GRAFICO EDITORES	ORLANDO PRIETO	4378555
SARA LUZ SAS	MARCO FERNANDEZ	2985492
SARA LUZ SAS	MONICA ARENAS	2110600
KEY PEOPLE		2570188 EXT 1256
DARPLAS	ANA MARIA PERDOMO	4207366

AYURA SAS	CLAUDIA FIGUEROA	6217704
LA IMPRENTA EDITORES	ANGGIE PAEZ	2402019
TUMAQUILA	ANGELICA	2317601
SOPAS Y CARNES	RUBEN LOPEZ	6269774
SERBIEN	CARLOS GONZALEZ	3406700
AGENCIA CREATIVA SAN FRANCISCO	JIMENA	6359656
JEREZ SANDOVAL	DIANA JEREZ	4004948
PRODUCTOS ORGANICOS PARA MASCOTAS	SHARON GONZALEZ	4775727
CONCENTRADOS EL RANCHO	LUZ CARDENAS	6362684
CHOCOLATES EL TRIUNFO	NOHRA	4205966
QUIMICOS OMA	OMAR CASTILLO	7449210 EXT 123
BR GROUP		8415857
CARGOMASTER	YEIMI MORA	4199444
CERRACOL		5962000
CERRAJERIA JR		2248951
CIA. COMERCIAL TROPICAL GEL	JOHN BUITRAGO	7676560
COINPLAST LTDA	OLGA DIAZ	2904741
DISPROQUIN S.A.S.		6807125
FABRICA DE ESPECIAS Y PRODUCTOS EL REY		7700500 ext 360 - 345
GRUPO TOTAL S.A. PISANTEX	ROCIO JAIMES	4173400 EXT 0
METROKIA		7431827
PLASTINOVA S.A.	YADIRA	268 88 46
CASA ABUELA FLOR	CR 10 65 11 ED DIAZ OFC 403	4690283
EMPOLLACOL		7424800
SIP	ELIZABETH CUBIDES	3004270
BARNES DE COLOMBIA	MILENA CAMACHO	7439090
NATURA COSMETICOS		3268787
DISTRIBUCIONES Y SUBESTACIONES	ALEJANDRO CARDENAS	7425042
MULTAINERS	ADRIANA ALARCON	4395326/27

SLIM BRANDS	WILLIAM BERNAL	7573561
HILANDERIAS UNIVERSAL	JEFFERSON FRANCO	4473650
ALIMENTOS NAF	NICOLAS QUINTERO	7031240
WACOLDA	CATALINA ACEVEDO	
CORRUMED		343785000
SUMINISTROS E IMPRESOS	JOSE LUIS	3136222 EXT 168
COLOMBIANA DE CORRUGADOS	NANCY - HERNAN	2921871
TECNIFIL		7204407
NACIONAL DE TRENZADOS	MARIA REGINA	8966676 EXT 1016