

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA  
LA EMPRESA MARVIPEL PRODUCTOS QUÍMICOS**

**SILVANA MARTÍNEZ VIVES**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2009**

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA  
LA EMPRESA MARVIPEL PRODUCTOS QUÍMICOS**

**SILVANA MARTÍNEZ**

**Pasantía para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios  
Internacionales**

**Director  
EDGAR VELASCO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2009**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en Cumplimiento de los requisitos Exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de profesionales de mercadeo y negocios internacionales**

**MARIA ELVIRA ARBOLEDA**  
Jurado

**JAIRO IDARRAGA**  
Jurado

**Santiago de Cali, marzo 24 de 2009**

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1. CONCEPTUALIZACIÓN	13
1.1 TEMA GENERAL	13
1.2 TEMA ESPECÍFICO	13
2. MARCO DE REFERENCIA	14
2.1 MARCO TEÓRICO	14
2.2 MARCO CONCEPTUAL	15
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	19
3.2 SISTEMATIZACIÓN	19
4. JUSTIFICACIÓN	20
5. METODOLOGÍA	22
6. OBJETIVOS	24
6.1 OBJETIVO GENERAL	24
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
7. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	25
7.1 ORGANIGRAMA	26
7.2 MISIÓN	27

7.3 VISION	27
8. ANÁLISIS DE LA EMPRESA	28
8.1 COMPAÑÍA	28
8.2 DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA	28
8.3 CLIENTES	28
8.4 COMPETENCIA	30
8.5 CLIMA O ENTORNO	31
9. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO	33
9.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	33
9.2 MATRIZ EFI	34
9.3 MATRIZ EFE	35
9.4 ANÁLISIS DOFA	36
9.4.1 Debilidades	36
9.4.2 Fortalezas	37
9.4.3 Oportunidades	38
9.4.4 Amenazas	39
9.4.5 Cruce de la matriz	40
10. ANÁLISIS DEL SECTOR COMPETITIVO	42
10.1 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD	42
10.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR	42
10.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	42
10.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR	43

10.5 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS	43
10.6 CONCLUSIONES DEL ANALISIS DEL SECTOR	43
11. ANALISIS DEL MERCADO	45
11. 1 ANALISIS DE LA OFERTA	46
11.2 ANALISIS DE LA DEMANDA	46
11.3 ANALISIS DEL COMERCIO	47
12. ANALISIS DE LA MEZCLA DE MARKETING	49
12.1 PRODUCTO	49
12.2 PLAZA	50
12.3 PROMOCION	50
12.4 PRECIO	51
12.5 COMPAÑÍA	52
12.6 CLIENTES	52
12.7 COMPETENCIA	53
12.8 CONTEXTO AMBIENTAL	53
13. MATRIZ DE COMPETENCIA	54
13. 1 VENTAJA COMPETITIVA	55
14. FACTORES CLAVES DE ÉXITO	56
15. SELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO	57
15.1 MICRO SEGMENTACION DEL MERCADO OBJETIVO	57
15.1.1 Demográfica	58
15.1.2 Tecnológica	58

15.1.3 Enfoque de compra	58
15.1.4 Económica	58
15.1.5 Político legal	58
16. OPCIONES ESTRATEGICAS DE MARKETING	59
16.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	59
16.2 ESTRATEGIAS OPERATIVAS	63
17. MEDICION Y CONTROL DEL PLAN	68
17.1PLAN DE CONTINGENCIA	68
18. PRESUPUESTO PARA LA MEZCLA DE MARKETING	70
19. CONCLUSIONES	71
20. RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFIA	73
ANEXOS	74

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Matriz EFI	34
Cuadro 2. Matriz EFE	35
Cuadro 3. Debilidades	36
Cuadro 4. Fortalezas	37
Cuadro 5. Oportunidades	38
Cuadro 6. Amenazas	39
Cuadro 7. Cruce de la matriz	40
Cuadro 8. Comisiones Marvipel	51
Cuadro 9. Personal de la empresa	52
Cuadro 10. Matriz de la competencia	54
Cuadro 11. Presupuesto estrategias	70



## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Organigrama	26
Figura 2. Estrategias corporativas	59
Figura 3. Estrategias Operativas	63

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pag.</b>
Anexo A. Ventas toneladas por trimestre.	74
Anexo B. Análisis P&G	75
Anexo C. Partidas Arancelarias	76

## RESUMEN

Marvipel productos químicos es una empresa dirigida entre otros a la comercialización y preparación de productos químicos para uso industrial. Igualmente estaría capacitada para prestar servicios de asesoría técnica principalmente para el sector papelerero fundada el 19 de enero de 2005 mediante escritura 113 de la notaria 11 de Cali, sus fundadores fueron el señor Carlos Fernando Martínez, la señora Ana Elvira Vives, el señor Mauricio Martínez y la señora Silvana Martínez.

En la búsqueda de la penetración del sector papelerero, se lleva a cabo el siguiente plan de mercadeo, en cual mediante el análisis interno y externo de la empresa se recomiendan una serie de estrategias para lograr su objetivo de penetración del sector papelerero en Cali y en el exterior.

Como primera medida se realizó un análisis interno de la empresa, los factores internos, el entorno. Como principales herramientas hemos utilizado la matriz EFE, EFI y la matriz DOFA para detectar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y mediante el análisis de las matrices mencionadas generar las opciones estratégicas adecuadas y la segmentación de mercado.

Se realizó un análisis externo de la empresa en donde se ilustra el comportamiento del sector papelerero estos últimos años, la evolución de este, el perfil del consumidor, y se plantearon las cinco fuerzas de Porter que determinan los riesgos y la rentabilidad del sector papelerero el cual pertenece Marvipel productos químicos.

También se realizó un análisis de la mezcla de mercadeo teniendo en cuenta producto, plaza, promoción, precio, compañía, cliente, competencia, contexto ambiental, y se realizó un estudio de cada uno de los factores mencionados.

Además mediante la matriz de competencia se realizó un análisis de la empresa frente a su competencia y cuáles son los factores de éxito en los cuales la empresa tiene ventaja sobre su competencia mostrando datos que son de utilidad para establecer su ventaja competitiva.

Por último se seleccionó el mercado objetivo el cual la empresa se debe direccionar y se plantearon las opciones estratégicas de marketing divididas en estrategias corporativas y estrategias operativas.

Para cumplir con los objetivos propuestos y las estrategias planteadas se debe tener en cuenta aspectos como la implementación y la evaluación para un óptimo resultado de este plan estratégico de mercadeo.

## INTRODUCCIÓN

Ante la necesidad de la empresa Marvipel de penetrar el mercado papelerero, nace la idea de llevar a cabo el siguiente plan de mercadeo estratégico el cual pretende arrojar datos importantes que ayuden al cumplimiento de sus objetivos. El objetivo de la empresa se relaciona con la idea de penetrar un mercado altamente competitivo como es el del sector papelerero y mejorar la situación financiera por la cual atraviesa actualmente la empresa.

En el estudio realizado podemos encontrar los análisis internos y externos de la empresa los cuales muestran cada una de las falencias que tiene la misma y en base a los análisis realizados, el plan contiene las estrategias para optimizar cada una de las operaciones en las cuales Marvipel deberá enfocarse de este modo tomar medidas preventivas y aprovechamiento de los puntos favorables de Marvipel.

Para un óptimo resultado del plan de mercadeo estratégico la empresa debe tener en cuenta lo siguiente: de manera muy concisa realizar cada paso de las estrategias propuestas para que arroje los resultados esperados, elaborar los determinados reportes trimestrales para la medición del plan ya que estos permiten un control más exacto de las operaciones y permite analizar si los objetivos se están cumpliendo a cabalidad.

Este plan contiene información que será de suma importancia en el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el sector papelerero.

## **1. CONCEPTUALIZACIÓN**

### **1.1 TEMA GENERAL**

El plan de mercadeo es un documento en el cual se recopila un análisis de la situación actual de la empresa para de esta manera establecer su direccionamiento, de esta manera se plantean las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo que se deben tener en cuenta para poder cumplir con los objetivos propuestos en el plan. El plan debe constar con un análisis de la empresa y además de las estrategias un plan para el cumplimiento de las mismas mediante una evaluación e implementación y un presupuesto necesario para el desarrollo del plan.

### **1.2 TEMA ESPECÍFICO**

Marvipel pretende mediante este plan encontrar oportunidades para la penetración de su mercado objetivo y lograr transformar su situación financiera de una manera positiva.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 MARCO TEÓRICO

**“Es mas importante hacer lo estratégicamente correcto que lo inmediatamente rentable” Philip Kotler.**

El sector papelerero hoy en día atraviesa por una etapa de crecimiento a nivel mundial y se puede ver reflejado en los acontecimientos actuales tales como la feria MAQPAPER que ha llegado a su quinta edición siendo única feria española para los suministradores de la industria de la celulosa, papel y cartón ondulado mostrando cifras alentadoras para el sector, en el año 2006 se produjo un aumento del 11.5 por ciento en su producción de papel y cartón frente al año 2005 indicando un aumento en la capacidad de dicho sector.

Por otro lado en el 2005 se constituyo el observatorio de la competitividad de la industria papelera quienes durante estos años se han encargado de ayudar mediante actividades en conjunto con algunas centrales sindicales a mejorar la competitividad del sector papelerero en España lo que indica que en los países europeos el sector papelerero promete grandes oportunidades para su industria por tal motivo su intención constante de mejorar sus procesos y aprovechar sus tecnologías ya que por medio de este sector la economía del país y del continente europeo tendría incrementos notables y la generación de empleos sería su beneficio mas directo.

Esto es muy importante para el sector papelerero en Colombia porque cifras y resultados como los que se dan en el mundo le indican que dicho sector esta en crecimiento y por ende las negociaciones pueden generar excelentes resultados motivando a las empresas productoras de papel a incursionar en los diferentes mercados alrededor del mundo.

Por ello personas de diferentes ciudades del país se le ha generado un interés por el sector y en el mes de abril del presente año apoyados por empresas importantes del país 18 aprendices recibieron del Sena el certificado como técnicos operadores de maquinas de producción de pulpa y papel demostrando que las empresas colombianas peleras no solo se interesan en generar

Activos sino que también están preocupados por capacitar su personal proyectándose como empresas competitivas y con personal capacitado.

Las exportaciones de los productos del sector también han tenido un crecimiento del 12% en los últimos años en Ecuador, Perú y estados unidos siendo una oportunidad mas para aquellas empresas productoras y comercializadores de los productos pertenecientes al sector.

En cuanto a las ventas de igual manera se ha generado un crecimiento del 18.65% y según Proexport Colombia el sector químico es el mayor receptor de inversión extranjera en el año 2005.

Bajo estas notaciones podemos analizar que el sector papelerero aparte de ser una industria muy rentable tiende a seguir en crecimiento y por ende esto crea grandes oportunidades para las empresas colombianas que siguen surgiendo con el animo de penetrar un mercado tan prometedor y crear empresas competitivas no solo a nivel nacional sino internacional generadoras de empleo comprometidas con el crecimiento económico del país.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

**Marketing:** “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”<sup>1</sup>

**Marketing:** “hace hincapié en la orientación del cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización”<sup>2</sup>

**Concepto de marketing:** “el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente”.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control. 8 ed. México: Prentice-Hall, 2006. p. 154

<sup>2</sup> ORVILLEC, Walter jr. Marketing estratégico: enfoque de toma de decisiones. México: McGraw-Hill, 2005. p. 78

<sup>3</sup> McCarthy, E. Jerome. Marketing : un enfoque global. 13 ed. México : McGraw-Hill Interamericana, 2001. p. 125

**Planeación estratégica:** “La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles”.<sup>4</sup>

**Competencia:** “La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes”.<sup>5</sup>

**Posicionamiento:** “es la manera como se recuerda un producto o marca, con que se asocia y el lugar que ocupa en la mente del consumidores relacion con otras marcas y productos”.<sup>6</sup>

**Segmentación:** “es la identificación y la agrupación de personas que comparten características comunes, tales como el nivel de ingreso, nivel de educación, estilo de vida, ubicación geográfica, etc.; pero que al mismo tiempo son diferentes a otras personas”.<sup>7</sup>

**Estrategia:** “plan de acción que dirige la inversión de recursos para aprovechar las oportunidades de negocio”.<sup>8</sup>

**Ventaja competitiva:** “beneficio que existe cuando una empresa tiene un producto o servicio que es visto por su mercado objetivo como mejor que el de sus competidores”.<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> Planeación Estratégica [en línea]. Buenos Aires: Monografias.com, 2008 [consultado 15 de diciembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

<sup>5</sup> Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]: Competencia. Florida: Wikipedia corporations, 2008. [consultado 15 de diciembre de 2008]. Disponible en Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia\\_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(econom%C3%ADa))

<sup>6</sup> RÍOS P., Juan Manuel. Manual de marketing directo : guía práctica para su diseño e instrumentación. Caracas: El Nacional, 2002. p. 84.

<sup>7</sup> Ibid., p. 85

<sup>8</sup> LONGENECKER, Justin G. Administración de pequeñas empresas : un enfoque emprendedor. México : International Tomson editores, 2001. p. 524

<sup>9</sup> Ibid., p. 520



**Competencia:** “surge cuando dos o mas empresas se enfrentan e distintos mercados regionales mercados nacionales o industrias”.<sup>10</sup>

**Estrategia:** “serie de acciones que los directivos deben tomar para alcanzar los objetivos de la firma”.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> HILL, Charles W.L. Negocios Internacionales : competencia en un mercado global. 3 ed. México : McGraw-Hill Interamericana, 2001. p. 250

<sup>11</sup> Ibid., p. 253

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir de la idea de crear una organización que ofreciera servicios técnicos para el sector papelerero en el país, nace MARVIPEL, empresa enfocada en prestar el servicio para el desarrollo de productos químicos industriales en las diferentes plantas productoras de papel, creando así un servicio innovador ya que se brindaba en el momento oportuno por profesionales de trayectoria en el sector.

A pesar de que el servicio era excelente y hasta el momento muy rentable la empresa decide comprar y vender productos químicos industriales convirtiéndose en su principal servicio lo que genera dificultades para la empresa ya que el penetrar el mercado era lo suficientemente complicado y las empresas del sector que comercializaban los mismos productos tenían ya un alto posicionamiento y una fidelización de los clientes potenciales de dichos productos.

Sin embargo Marvipel continúa con el reto de ganar clientes y confiabilidad de los mismos obteniendo la aceptación de algunas empresas las cuales se convierten en las principales generadoras de ingreso para la organización.

Marvipel para poder entrar en el mercado decide dar créditos a sus clientes lo que le representa posteriormente un problema financiero ya que los plazos eran demasiado extendidos y algunas de ellas no pagaban en dichos plazos.

Esto proporciono un impacto negativo para la empresa y su nivel de endeudamiento crecía cada día mas, los proveedores a las cuales se les compraban los productos decidieron suspender las negociaciones de reventa con Marvipel y decidieron solo mantener con Marvipel el servicio de asistencia técnica de sus productos.

Con el afán de solucionar sus problemas financieros Marvipel decide crear una alianza estratégica con una empresa reconocida de la ciudad para la comercialización de un producto argentino el cual no se encontraba en el mercado colombiano lo que le da una esperanza a la empresa pero sin embargo la penetración del mercado sigue siendo su principal obstáculo y aun no ha logrado que el producto sea comprado por las empresas aunque se conoce que el producto cuenta con ventajas que reducen costos y mejora el nivel de producción.

### **3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

¿Como la empresa Marvipel podría penetrar en un mercado tan competitivo como el del sector industrial generando confiabilidad en sus clientes?

### **3.2 SISTEMATIZACIÓN**

¿Cual seria el diagnostico de la situación actual financiera de la empresa?

¿Cuales serian las oportunidades de penetrar el mercado del sector químico industrial?

¿Que estrategias permitirían captar nuevos clientes?

¿Como se podrían arrojar datos relevantes para la organización en la búsqueda del mejoramiento de la situación financiera actual?

#### 4. JUSTIFICACIÓN

El sector industrial en Colombia se ha extendido por varias zonas del país tales como la zona de Cundinamarca que abarca Bogotá, Soacha, Madrid, Sopo, la Calera entre otras, la zona de Antioquia que cubre Medellín, Bello, Envigado, la Estrella, y Copa Cabana, nuestra zona del valle del Cauca que comprende Cali, Palmira, Yumbo y Buga, la zona atlántica y la zona Boyacá las cuales indican un gran número de ciudades y municipios que generan un sector altamente competitivo y muestra un mercado difícil de penetrar ya que sus empresas son nacionales e internacionalmente reconocidas, consolidadas en el medio y con un posicionamiento generado por los años de permanencia en el mercado.

La comercialización de productos químicos industriales no solo lo compone el mercado nacional sino que es un mercado potencial para la inversión en el país debido precisamente al tamaño de su mercado y su competitividad además de tener pocas barreras a la entrada de la inversión.

Datos arrojados por Proexport Colombia arroja que en Colombia hay 1.126 empresas en la industria química, plástico y caucho con una participación de 18.8 % en producción bruta industrial lo que representa en términos de producción el primer sector de la industria nacional.

Estos datos demuestran que la comercialización de productos químicos industriales es una opción de mercado con pronósticos muy alentadores y aunque con altos índices de competitividad tiene mucha proyección internacional.

Estos antecedentes han sido la dificultad para la empresa Marvipel ya que esta por ser una empresa muy pequeña y poco conocida en el medio no le ha sido fácil obtener la confianza de los clientes y por ende ha optado por dar crédito a empresas que solo han proporcionado retrasos en sus pagos provocando una situación crítica en la parte financiera de Marvipel.

Esta investigación pretende encontrar alternativas que ayuden a resolver los problemas por los cuales la empresa atraviesa y diagnosticar la situación actual de la misma proporcionando ideas de posibles soluciones para el posterior mejoramiento de su sistema financiero y la penetración del mercado en cuestión.

A partir de los resultados arrojados por el plan de mercadeo estratégico se espera que la empresa logre captar nuevos clientes dando paso al mejoramiento en su situación financiera y ganar la confiabilidad de dichos clientes.

A partir de los resultados arrojados por el plan de mercadeo estratégico se espera que la empresa logre captar nuevos clientes dando paso al mejoramiento en su situación financiera y ganar la confiabilidad de dichos clientes.

## 5. METODOLOGÍA

Para la óptima realización del plan de mercadeo estratégico se deben tener en cuenta las siguientes etapas de realización:

- Definición del negocio.
- Etapas de análisis.

### Análisis interno

- Descripción de la empresa
- Análisis de la empresa( 4 C)
- Organigrama administrativo y funcional
- Misión y visión.

### Análisis externo

- Medio ambiente externo
- Medio ambiente competitivo y del Sector
- Análisis del mercado
- Descripción de la competencia
- Análisis de los clientes

- Etapa de diagnóstico.

### Análisis Dofa

- Debilidades
- Fortalezas
- Oportunidades
- Amenazas
- Matriz Perfil Competitivo
- Factores claves de éxito

- Análisis del marketing mix
  
- Etapa de elaboración de estrategias.
  - Planteamiento del problema
  - Definición del problema
  - Sistematización del problema
  - Definición de objetivos
  - Selección de mercado objetivo
  - Micro segmentación del mercado objetivo
  - Segmentación geográfica, demográfica, y tecnológica
  
- Opciones estratégicas de marketing.
  - Estrategia corporativa
  - Estrategias operativas: Producto, Precio, Plaza, Comunicaciones
  
- Medición y Control Del Plan.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de mercadeo estratégico que permita arrojar información relevante para encontrar las posibles formas de penetración en el mercado del sector químico industrial y la captación de nuevos clientes para la empresa Marvipel.

### **6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnostico de la situación actual financiera de la empresa
- Determinar las oportunidades de penetrar el mercado del sector químico industrial.
- Diseñar estrategias que permitan captar nuevos clientes.



## 7. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Marvipel es una empresa que se dedica básicamente a prestar un servicio técnico para el desarrollo de productos químicos industriales para la elaboración de papel en diferentes mercados, sus funciones básicamente comprenden las de asistencia técnica y en algunas ocasiones en compra y venta de productos químicos industriales a diferentes empresas de la ciudad y en particular a países como Venezuela y Perú.

Su portafolio de productos se basa en los siguientes productos:

- Antiespumantes:
- Encolantes:
- Resinas de resistencia en seco:
- Resinas de resistencia en húmedo:
- Agentes de relleno:
- Agentes de retención y drenaje:
- Colorantes
- Blanqueadores ópticos:
- Floculantes:

El personal que opera dentro de Marvipel esta dirigido por el gerente general y se divide en tres departamentos el departamento comercial el cual es manejado por un gerente comercial únicamente, el departamento técnico manejado por un gerente técnico y un asistente técnico y el departamento administrativo manejado por un gerente administrativo y un asesor contable.

Con la necesidad de mejorar la situación financiera actual de la empresa y mejorar sus ventas anuales la gerencia de la compañía tomo la decisión de implementar un plan de mercadeo estratégico orientado a incrementar las ventas anuales mediante la captación de nuevos clientes dando paso al mejoramiento de su situación financiera.

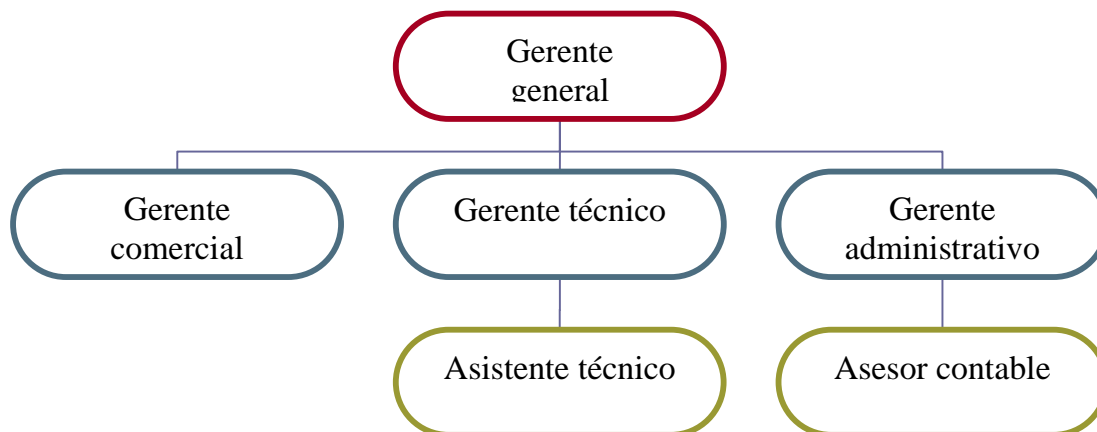
Este plan mediante los análisis internos y externos de la empresa determina que la mayor fortaleza de Marvipel es contar con la experiencia con la que cuenta el gerente gracias a la larga trayectoria en el sector y que a pesar de que dicho gerente renuncio a su cargo en la actualidad la empresa sigue contando con su asesoría para cualquier tipo de negociación.

El mercado real de Marvipel son aquellas empresas pertenecientes al sector químico industrial de la ciudad de Cali las cuales la componen Propal, Smurfit, Cartones industriales, Cartones del valle, Comolsa, Papeles del cauca, Cartones América, también empresas pertenecientes al sector en el país de Perú las cuales son cinco Papelera atlas, Centro papelerero, Propal, Papelera del sur y Trupal y en Venezuela las cuales son tres manufacturas de papel, Cartonera del caribe y Invepal.

Para lograr penetrar dicho mercado Marvipel se ha impuesto unas estrategias que se describen de la siguiente manera: las estrategias se dividen en dos partes: estrategias corporativas en donde se aplicaran la estrategia de rentabilidad estable, una participación de mercado en base al crecimiento, la estrategia diferenciada de posicionamiento, y en cuanto a su competencia la estrategia ha utilizar es la de por delante de la competencia. La segunda parte consta de las estrategias operativas las cuales se basan en utilizar una estrategia de producto igual con variaciones, utilizar un canal corto para la distribución y manejar una política de precio igual a la competencia

## 7.1 ORGANIGRAMA

Figura 1. Organigrama.



Marvipel cuenta con 4 departamentos: gerencia general, gerencia comercial, gerencia técnica y gerencia administrativa. La gerencia general se encarga de planificar ejecutar y controlar las actividades de la empresa, el departamento comercial se encarga de la relación directa con los clientes y las operaciones de ventas de la compañía, la gerencia técnica se dedica a prestar los servicios técnicos a cada uno de los clientes de Marvipel y la gerencia administrativa se encarga de manejar y organizar los intereses financieros de la empresa.

## **7.2 MISIÓN**

Marvipel es una empresa dedicada a la comercialización de productos químicos industriales y asesoría técnica para el sector papelerero, por medio de su servicio especializado y de larga trayectoria pretende que sus clientes cuenten con una empresa confiable en el manejo e inversión de sus productos.

## **7.3 VISIÓN**

Nuestra empresa se proyecta para un continuo crecimiento, innovando en sus productos y perfeccionando su servicio, gracias a eso crear en nuestros clientes un alto grado de confiabilidad y seguridad y lograr que nuestra empresa sea competitiva y reconocida en el sector.

## **8. ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

### **8.1 COMPAÑIA**

Marvipel fue creada inicialmente para la prestación de asesoría técnica a empresas comercializadoras de productos químico industriales en el país, su función básicamente es asesorar a las empresas en los desarrollos de sus mercados en otros países esto quiere decir que Marvipel con productos de otras compañías realizaba pruebas en países extranjeros y en la ciudad para la introducción de dichos productos en dichas compañías.

Su funciones se ampliaron cuando decide comercializar los productos de compañías grandes del sector para otras compañías en Colombia pero esto ha sido que la empresa se encuentre en dificultades ya que el mercado como tal es muy difícil de penetrar ya que las empresas que comercializan estos productos tienen sus proveedores confiables y son incrédulos ante productos desconocidos que no se hayan desarrollado anteriormente.

La situación actual de Marvipel se puede considerar crítica ya que la empresa atraviesa por una iliquidez financiera bastante grande, sus clientes principales tienen deudas grandes con la empresa y por lo tanto Marvipel tiene grandes deudas con sus proveedores en las negociaciones que tiene Marvipel y sus proveedores en la parte de compra y venta de productos químicos industriales sin embargo Marvipel sigue operando con los proveedores solo en la prestación de la asistencia técnica para el funcionamiento de sus productos en diferentes mercados..

### **8.2 DIAGNOSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA**

Marvipel tuvo una caída muy significativa a sus ventas referente a el año 2007, sus ventas se vieron afectadas en dicho año las cuales anualmente fueron de 114 806 dólares frente al año 2008 que fueron 71160 dólares, los intereses financieros de la empresa se vieron afectados por el cierre de las empresas con las que comercializaban en los países del exterior teniendo en cuenta que dichas empresas eran con las que comercializaba Marvipel productos químicos quedando en liquidación estas empresas dio paso a la decadencia y el déficit financiero de la compañía.

Además de estos antecedentes Marvipel tuvo un nivel de endeudamiento grande cuando cumplía con las funciones de re venta de productos, ya que al comprarles algunos productos a sus proveedores para vender a otras empresas, Marvipel genero un plan crediticio con sus clientes los cuales no pagaban en los tiempos pactados dejando a la empresa sin liquidez para cumplir con el endeudamiento.

El activo actualmente es de 40.000 dólares con un pasivo de 35.000 dólares teniendo un punto de equilibrio hasta el momento para poder dar cumplimiento a las ventas proyectadas que tiene la empresa para los dos próximos años y así de esta manera salvar la empresa.

### 8.3 CLIENTES

Marvipel cuenta con 6 clientes importantes, Protecnic, Prominerales, Kemira Indunor, Primex internacional y Ciba de los cuales Marvipel se encarga de prestar su servicio técnico para la comercialización de los productos que producen dichas empresas al exterior pero por problemas financieros con dichas empresas se han cerrado las relaciones comerciales ya que Marvipel no cuenta con el suficiente capital para poder realizar los viajes que se necesitan para comercializar los productos en el exterior, aun la empresa debe una gran suma de dinero a kemira quienes anteriormente suministraba sus productos para que Marvipel los comercializara, esto ha generado que la empresa en este momento solo cuente con la representación de indunor en quienes se tiene aun la posibilidad de comercializar con los productos de sus marca. Con los demás clientes se podría llegar a tener nuevamente relaciones comerciales pero solo contando con el capital para poder comprar sus productos.

A continuación se describe un poco los clientes comerciales de Marvipel:

**Protécnica:** compañía localizada en Cali fabricantes de productos químicos para diferentes industrias como la Industria Azucarera, de panadería, o industria panificadoras, productos cosméticos, y productos para la industria papelera en general productos químicos industriales, con ventas anuales de 5000 millones de pesos. Los productos para industria del papel eran esencialmente antiespumantes para plantas de pulpa y destintado, resinas de resistencia en húmedo para fabricación d papel toallas y servilletas ayudantes de pulpeo y secuestrantes de metales.

**Prominerales.** empresa localizada en puerto de río Antioquia dedicada a la explotación y comercialización de carbonato de calcio utilizado para la elaboración

de papel con oficinas en Cali y Medellín, se utiliza en la industria papelera como material de relleno es decir para reemplazar el uso de fibra de bagazo o de madera.

**Kemira:** multinacional finlandesa con sede en 120 países del mundo y con ventas anuales superiores a 2 millones de dólares, fabricante de gran cantidad de productos químicos para la industria de la celulosa y el papel además de comercializar productos o polímeros para la industria de tratamientos de agua.

**Indunor:** empresa argentina con sede en buenos aires fabricantes de taninos para la industria del cultivo de cueros, para la industria del papel comercializa unos taninos modificados que se utilizan en la fabricación de cajas corrugadas.

**Primex internacional:** empresa distribuidora de productos químicos en el ecuador distribuidor para el pacto andino de Western polymers fabricante norteamericano de almidones industriales utilizados en la industria del papel, estos almidones se utilizan para el recubrimiento del papel para impresión de escritura como para dar resistencia a las cajas corrugadas.

**Ciba:** Multinacional suiza con ventas 0.5 billones de dólares fabricante de productos químicos para la industria del papel especialmente de productos para la impermeabilización de papeles es decir productos repelente de grasas para envolturas de carnes productos alimenticios hamburguesas pizzas etc. Competencia.

#### 8.4 COMPETENCIA

La competencia de Marvipel se centra en dos grandes empresas ubicadas en la ciudad de Cali, Disproquim y Pablo Meneses.

**Disproquin:** empresa localizada en la ciudad con fabricación de productos químicos para la fabricación de papel y cajas corrugadas cuenta con un personal de ingenieros capacitados para atender a los clientes de este sector en Cali en el país y en el exterior.

**Pablo Meneses:** es una compañía ubicada en Cali encargada de comercializar la línea de productos de BASF química, compañía alemana productora de gran

cantidad de materias primas en la industria de la celulosa y el papel. Cuenta con un grupo de 10 ingenieros distribuidos por toda Colombia y con un conjunto de distribuidores en países de pacto andina y centro América.

Estas dos empresas cuentan con la mayor penetración del mercado gracias a su reconocimiento y con el soporte de la compañía matriz.

## 8.5 CLIMA O ENTORNO

**Social:** En los últimos años ha surgido un crecimiento importante en el uso de material reciclado utilizado para la fabricación de material de empaque. Esto ha generado una cultura de reutilización de materiales ya usados (papel reciclado), mediante la creación de cooperativas asociaciones para recolección de material, programas de culturización para la recolección de residuos en viviendas y hogares lo que ha conlleva a que se utilicen mayor cantidad de productos químico industriales en la fabricación de material para cajas corrugadas.

**Económico:** la mayor tendencia de crecimiento en el sector se ha notado en la producción de material de empaque como cajas corrugadas, papeles para envoltura sacos y material plegable, por otro lado el sector de producción de material para impresión y escritura se ha mantenido relativamente estable sin mostrar un crecimiento significativo así mismo en la fabricación de papel tissue (papel higiénico) tuvo un crecimiento acelerado en toda la región que amplía las posibilidades de negocio para la empresa.

**Tecnología:** tecnológicamente la empresa recibe información proveniente de grandes compañías multinacionales que desarrollaban productos en su laboratorios de investigación y desarrollo, también se basada en intercambio de información técnica de aplicaciones similares en otros clientes mediante los cuales la empresa diseñaba un programa para la implementación de cada uno de ellos a través de pruebas de laboratorio, ensayos en plantas piloto y finalmente ensayos industriales.

**Legal:** Para Marvipel es muy importante que sus productos cuenten con todas los estándares de seguridad para ser desarrollados en las empresas, por ende Marvipel siempre cuenta con la información necesaria para documentar a sus clientes de las normas de las cuales se deben tener en cuenta para el manejo de sus productos.

Marvipel cumple con cada uno de los requerimientos legales para la distribución y empaque de cada uno de sus productos establecidos por las normas de seguridad que se deben tener para este tipo de producto industrial, cada producto es empacado y etiquetado con sus especificaciones y signos de alerta para su manipulación.

La empresa cuenta se encuentra registrada en la cámara de comercio de Cali, y se encuentra habilitada para la importación y exportación de sus productos.

**Político:** Desde el año 2008 se ha presentado un cambio importante para la industria del papel ya que el gobierno ha impuesto un alza en las cargas tributarias para este tipo de productos lo cual ha generado una preocupación para las empresas que comercializan con dichos productos lo que genera un aumento en sus costos y se dificulta las negociaciones próximas. Por ende Marvipel también se ha visto afectado ya que el aumento en las cargas tributarias le genera a Marvipel costos adicionales que para la empresa le implica reforzar sus estrategias de venta.



## 9. ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO INTERNO

### 9.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Marvipel fue creada el 19 de Enero de 2005 mediante escritura 113 de la notaria 11 de Cali. Su objeto social está dirigido entre otros a la comercialización y preparación de productos químicos para uso industrial. Igualmente estaría capacitada para prestar servicios de asesoría técnica principalmente para el sector papelerero. Los socios fundadores fueron Carlos Fernando Martínez, Ana Elvira Vives, Silvana Martínez, José Mauricio Martínez. Se nombró gerente general a Carlos Fernando Martínez y suplente a Ana Elvira Vives.

Inicialmente la mayoría de las actividades estuvieron relacionadas con la asesoría técnica a empresa como Evolución Andina, para el desarrollo de los mercados de esta empresa en Perú y Venezuela. Posteriormente asesoró a Protécnica Ingeniería para la introducción de los productos para azúcar fabricados por esta firma en Perú. Luego asesoró a la firma Pro minerales de Medellín fabricante de carbonato de calcio para el mercadeo y comercialización de este producto en las papeleras del Perú. También asesoró a Kemira Chemicals de Brasil para la introducción de varios productos de la línea de papel en Perú.

En el año 2006 inicia operaciones de compra de productos de Kemira de Colombia para venta a algunos clientes en Colombia, lo mismo sucede con productos de Evolución que son requeridos por esta firma dando inicio al programa de compra y venta de productos químicos la cual le reporta ingresos adicionales.

A finales del 2006 y principios del 2007 consigue la representación de Indunor una firma argentina para la comercialización de ciertos productos usados en la industria de producción de cajas de cartón. Se procede a importar una cantidad que se estima destinar para pruebas en campo. Para mejorar la penetración en este mercado se decide hacer una alianza estratégica con la firma GIS la cual se dedica a fabricar almidones para el pegue de las cajas corrugadas. Con esta firma se adelantan varias visitas a cliente y se logran aprobaciones para ensayos en planta los cuales son efectuados por personal de Marvipel.

A mediados del 2007 la firma acepta el ingreso de un nuevo socio el señor Carlos Felipe Martínez el cual entra a reforzar la parte técnica.

Así mismo ante la renuncia del gerente general señor Carlos Fernando Martínez que se produce en el mes de Septiembre del 2007 la firma nombra como

nuevo representante legal a la señora Ana Elvira Vives y se reorganiza la parte comercial. En este caso, los negocios importantes que puede seguir manejando la firma son los de compra y venta de productos especialmente los que se puedan utilizar en la fabricación de cajas corrugadas.

## 9.2 MATRIZ EFI

**Cuadro 1. Matriz EFI.**

<b>Factores de éxitos</b>	<b>Peso</b>	<b>calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
El personal es altamente calificado	0.15	3	0.45
Convenios con diferentes países para importar nuevos productos	0.15	4	0.60
Experiencia en el sector papelerero	0.20	4	0.80
<b>Debilidades</b>			
El capital es bastante limitado	0.15	2	0.30
La situación financiera de la empresa es crítica	0.20	2	0.40
La empresa cuenta con deudas bastantes grandes a sus proveedores	0.15	1	0.15
<b>Total</b>	1.00		2.7

Marvipel tiene una de las fortalezas mas importantes que se debe tener en el sector papelerero ya que para este sector la experiencia es pieza fundamental porque para las negociaciones de este sector se necesita un alto conocimiento de los procedimientos y manejos de cada uno de los productos que se comercializan, por esto dicho factor siendo el mas alto muestra que Marvipel cuenta con un valor diferenciador para su competencia y que tiene un gran potencial para penetrar su mercado, aunque un factor débil sea su situación financiera crítica y su capital limitado, otro factor muestra que tiene una oportunidad muy alentadora de importar productos nuevos que no se encuentran en el mercado y generar nuevas oportunidades de negocio.

### 9.3 MATRIZ EFE

**Cuadro 2. Matriz EFE.**

<b>Factores de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
El precio de libros textos y otros artículos han subido en un 2.13% este año.	0.15	3	0.45
Los productos químico industriales no cuentan con tantas barreras de entrada al país.	0.10	3	0.30
Inversionistas extranjeros se encuentran muy interesados en comercializar productos químicos en Colombia	0.20	4	0.80
. El sector papelerero en Colombia ha presentado un crecimiento en el año 2008.	0.15	4	0.60
<b>Amenazas</b>			
Impacto negativo para el sector por el contrabando de papelería china.	0.20	2	0.40
Anuncio del gobierno para homologar la jornada escolar obstruyendo un poco el crecimiento del sector	0.10	1	0.10
La carga tributaria afecta mucho la competitividad del sector que obliga a poner los productos a altos costos	0.10	2	0.20
<b>Total</b>	1.00		2.85

Dentro de las oportunidades que tiene Marvipel en el sector es que este año se han presentado un gran crecimiento en el sector papelerero ya que la demanda de libros y textos y demás productos similares ha incrementado este año lo que ha provocado de igual manera que el crecimiento de la industria también haya aumentado sus porcentajes por ende para Marvipel es una oportunidad de expandirse y ganarse participación en su mercado.

Aparte todo este crecimiento del sector ha traído que nuevos inversionistas extranjeros se vean interesados en invertir al dicho sector lo que genera más oportunidades de incrementar las ventas de Marvipel para cumplir la gran demanda extranjera.

Por otro lado una amenaza para el sector ha sido tema de discusión ya que el contrabando chino en papelería ha venido ocupando un lugar importante en el país además las cargas tributarias impuestas por el gobierno ha generado que el sector haya tenido que aumentar sus precios y esto conlleva a que la competitividad del mismo se vea afectada ya que ante una alza de precios las negociaciones se tornan mas complejas y se deben tomar otros factores importantes para poder competir y diferenciarse tales como ventajas adicionales en sus productos como mejorías en la productividad de sus maquinas compensando el precio incrementado.

## 9.4 ANÁLISIS DOFA

### 9.4.1 Debilidades.

**Cuadro 3. Debilidades.**

<b>4CS</b>	<b>CLIENTE</b>	La principal debilidad de Marvipel en base a sus clientes es que básicamente están determinados por sus proveedores es decir Marvipel debe someterse a que los clientes que tenga en su portafolio son los que su proveedor este interesado en mantener.
	<b>CLIMA</b>	Marvipel maneja un clima organizacional adecuado pero las funciones que se cumplen en cada una de las áreas es manejado por una sola persona y en ciertas ocasiones las funciones se pueden alterar.
	<b>COMPAÑÍA</b>	La mayor debilidad de Marvipel como compañía es su falta de capital es decir su situación financiera se ha visto afectada por el mal manejo de pagos a sus proveedores por el no pago oportuno de sus clientes.
	<b>COMPETENCIA</b>	La debilidad de Marvipel frente a su competencia es precisamente capital con el que cuenta las dos empresas de la competencia la solidez financiera con la que Marvipel actualmente no cuenta.

### Continuación cuadro 3.

4PS	<b>PRODUCTO</b>	Marvipel no cuenta con debilidades en sus productos ya que los productos químicos industriales que se manejan para el sector papelerero generalmente son similares o cumplen con unas mismas funciones.
	<b>PRECIO</b>	El precio de la empresa no es una debilidad ya que la competencia de Marvipel maneja precios similares a la compañía.
	<b>PLAZA</b>	El mercado de la empresa es determinado por los proveedores convirtiéndose en una plaza determinada y su ampliación de ella es en base a los alcances que quiere tomar los mismos proveedores de Marvipel.
	<b>PROMOCIÓN</b>	En el caso de Marvipel la promoción no es un elemento que sea necesario para alcanzar las metas propuestas que determine la empresa.

**Principal debilidad:** la debilidad más grande de Marvipel se basa en la situación financiera actual de la empresa que de una u otra manera genera barrera para realizar los planes de Marvipel en su crecimiento y en las proyecciones que pretende llegar con sus objetivos.

### 9.4.2 Fortalezas.

#### Cuadro 4. Fortalezas.

4CS	<b>CLIENTE</b>	La fortaleza de Marvipel relacionado con sus clientes es que hay una confianza en las operaciones que realiza la empresa ya que ha sido manejada por el gerente que es reconocido en el sector por su larga trayectoria.
	<b>CLIMA</b>	El clima organizacional de la empresa ha tenido la fortaleza de ser manejado con mucha responsabilidad de cada uno de sus trabajadores quienes tienen la virtud de querer que la empresa surja a pesar de sus dificultades.
	<b>COMPAÑÍA</b>	A pesar de que la empresa es pequeña Marvipel se ha mantenido en el mercado y sus negociaciones no han dejado de realizarse totalmente.
	<b>COMPETENCIA</b>	La experiencia en el sector hacen de Marvipel una empresa competitiva con confianza en sus clientes.

**Continuación cuadro 4.**

<b>4PS</b>	<b>PRODUCTO</b>	Los productos de Marvipel han tenido resultados positivos en las puestas en marcha en las diferentes compañías clientes que ha manejado.
	<b>PRECIO</b>	Los precios tienen la fortaleza de ser similares a la competencia generando así facilidad para competir en el mercado.
	<b>PLAZA</b>	Al Marvipel contar con la experiencia que posee muchas de las empresas han confiado en los criterios expuestos dando entrada a los ensayos propuestos por la compañía.
	<b>PROMOCION</b>	Marvipel no cuenta con actividades de promoción lo que no genera fortaleza en este criterio.

**Principal fortaleza:** La principal fortaleza de Marvipel es contar con experiencia en el sector gracias a una larga trayectoria del gerente en el sector lo que ha generado confianza en sus clientes.

**9.4.3 Oportunidades.**

**Cuadro 5. Oportunidades.**

<b>4CS</b>	<b>CLIENTE</b>	La oportunidad en sus clientes es que el sector ha tenido un crecimiento anual lo que genera que las compañías estén en crecimiento y deseen mejorar sus niveles de producción con productos que mejoren dichos niveles.
	<b>CLIMA</b>	Su clima tiene una oportunidad basada en que cada uno de los trabajadores están completamente comprometidos con el crecimiento de la empresa y mejoramiento de la misma.
	<b>COMPAÑÍA</b>	La oportunidad de la empresa es que el sector ha generado índices de crecimiento y aumento en el interés de inversión extranjera lo que promete para la empresa grandes posibilidades de crecimiento.
	<b>COMPETENCIA</b>	La oportunidad de la empresa es que las empresas que realizan las mismas operaciones de Marvipel son pocas y esto nos dice que existe un campo no tan competitivo.

**Continuación cuadro 5.**

<b>4PS</b>	<b>PRODUCTO</b>	Una oportunidad de negocio en base a su portafolio de productos es un producto nuevo que la empresa quiere lanzar al mercado colombiano venezolano y peruano ya que es un producto que no se ha desarrollado en ese mercado y tiene ventajas adicionales a los productos sustitutos del mismo.
	<b>PRECIO</b>	Los precios de los productos y el servicio de Marvipel es similar a su competencia lo que diferencia es los resultados de dichos productos puestos en marcha.
	<b>PLAZA</b>	Las oportunidades de llevar su negocio a otros dos países aparte de Colombia lo que genera expansión de mercado.
	<b>PROMOCIÓN</b>	Las oportunidades de promoción son muy pocas pero se cuenta con la idea de promocionar su producto regalando pequeñas cantidades de producto para ensayos piloto y de esta manera atraer sus clientes.

**Principal oportunidad:** la oportunidad principal de la empresa es que el sector ha tenido un crecimiento anual y aunque este año se mantuvo estable, esto ha generado mucho interés de inversión extranjera generando muchas oportunidades de expandir su mercado y obtener más clientes en su portafolio.

**9.4.4 Amenazas.**

**Cuadro 6. Amenazas.**

<b>4CS</b>	<b>CLIENTE</b>	Los clientes de Marvipel pueden ser incrédulos ante productos nuevos que no se hayan desarrollado.
	<b>CLIMA</b>	La falta de personal puede ser una amenaza porque puede que las funciones de la empresa no sean cumplidas a cabalidad por la necesidad de mas personal.
	<b>COMPAÑÍA</b>	La gran amenaza de la compañía es que su situación financiera no mejore y no pueda cumplir con los objetivos que se plantee.
	<b>COMPETENCIA</b>	La competencia por su capital puede tener mas facilidad para realizar investigaciones de mercados lo cual dejaría a Marvipel en desventaja.

**Continuación cuadro 6.**

<b>4PS</b>	<b>PRODUCTO</b>	Los productos no son amenaza entre si porque la competencia maneja un portafolio de productos similar a Marvipel, sin embargo Marvipel podría estar amenazado si la competencia tendría acceso a nuevos productos que Marvipel por su situación financiera no pudiera invertir.
	<b>PRECIO</b>	La amenaza latente de Marvipel es que siga incrementando las cargas tributarias para los productos poniendo en riesgo posibles negociaciones.
	<b>PLAZA</b>	Que los mercados a explorar no deseen invertir en los productos de Marvipel.
	<b>PROMOCIÓN</b>	Las amenazas de Marvipel en cuanto a promoción son muy bajas ya que en este sector el elemento de promoción no es fundamental para las negociaciones.

**Principal amenaza:** la principal amenaza de Marvipel incide en que su situación financiera no mejore y por este hecho no tenga la capacidad cumplir con las metas que se plantea la organización, por otro lado se le dificulte sus negociaciones por las cargas tributarias en aumento para los productos químico industriales los años siguientes.

**9.4.5 Cruce de la matriz.**

**Cuadro 7. Cruce de la matriz.**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	La oportunidad de inversión extranjera que se esta dando en el sector debe convertirse en una fortaleza logrando dirigir todos los conocimientos y experiencias en la captación de nuevos clientes extranjeros. Por este hecho es importante realizar las visitas empresariales a los países extranjeros y encontrar nuevas oportunidades de negocio.	A pesar que Marvipel cuenta con una situación financiera difícil, al encontrar oportunidades en el crecimiento del sector y el interés de inversión extranjera podría ser la oportunidad de generar nuevos ingresos y mejorar su situación financiera actual. Por tal razón Marvipel debe incluir productos nuevos a su portafolio y aprovechar el interés de inversión para detectar en las empresas extranjeras las necesidades mas importantes y plantear soluciones pertinentes con productos suministrados por la empresa.



**Continuación cuadro 7.**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMENAZAS	Mediante el conociendo del sector y la experiencia que cuenta la compañía, Marvipel debe considerar sus amenazas de incrementos tributarios y lograr anticiparse a dichos cambios para que la amenaza no genere cambios negativos importantes. Es decir la empresa debe anticiparse a ese hecho con la generación de diferentes negociaciones en diferentes países que le permitan a Marvipel sostenerse a pesar de los cambios tributarios.	Para contrarrestar sus debilidades y amenazas la empresa debe formular de manera indicada sus objetivos en los cuales aprovechar sus fortalezas y oportunidades para convertir esas debilidades en fortalezas y sus amenazas no afecten significativamente la empresa. Por medio del plan de mercadeo estratégico la empresa debe crear un proyecto de visitas empresariales en donde se detecten las necesidades de cada una y plantear un informe de soluciones apoyadas por Marvipel.

## **10. ANÁLISIS DEL SECTOR COMPETITIVO**

### **10.1 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD**

La industria papelera en el país durante este año ha tenido un crecimiento gracias a la demanda de papelería escolar, datos arrojados por FENALCO bogota muestran el crecimiento del sector en las cifras de el aumento de los precios de cuadernos, textos entre otros en un 2.13%, lo que genera una expansión del sector.

Gracias a las pocas barreras de salida de productos químico industriales, el país tiene grandes posibilidades de exportación de los productos que se comercializan dentro y que algunos países como Ecuador y Perú existe una gran demanda lo que genera grandes posibilidades de crecimiento a la industria papelera en Colombia.

Por otro lado el sector es altamente competitivo solo en Cali existen cinco empresas representativas las cuales son la mayoría que compran dichos productos los cuales son Smurfit Colombia, Sonoco, Productos Familia, Cartones América, Propal quienes son las empresas que manejan el sector.

### **10.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR**

En el sector papelerero el poder del comprador es bastante elevado, ya que los compradores son pocos y bastante grandes, su decisión es un factor muy importante para los vendedores ya que si en algún momento los compradores deciden retirar sus compras pueden llegar a causarle verdaderos problemas a los vendedores locales quienes solo cuentan con dicho mercado pequeños y con alto poder decisivo.

### **10.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Este año el sector papelerero en el país ha tenido un gran golpe en su crecimiento económico ya que se ha visto amenazado por un factor importante y es el contrabando de papelería china que ha generado un impacto muy negativo y ha creado una amenaza latente para el sector, ingresando productos afines en grandes volúmenes por medio de nuestro puerto de Buenaventura y Panamá lo que este año ha generado un golpe fuerte para la industria papelera dejando a los empresarios papeleros solo confiando en que los colombianos sigan adquiriendo los productos colombianos reconocidos por su calidad y precio.

#### 10.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR

El proveedor en el sector tiene la función de suministrar los productos químicos industriales a aquellas empresas que utilizan dichos productos en la producción de papel, por ende estos compradores tienen un poder absoluto ya que son empresas grandes, pocas y reconocidas quienes compran este tipo de producto, por lo cual los proveedores tienen que entrar en una competencia bastante fuerte para poder lograr captar este número pequeño de compradores en el país, mostrando así que su poder de negociación es más bien pequeño y los compradores son aquellos que tienen ese poder.

#### 10.5 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS

Es importante decir que el sector en cuestión es un sector en el cual se manejan grandes cantidades de dinero que ya las empresas representativas manejan volúmenes enormes de los productos utilizados en sus producciones, esto nos dice que el capital invertido para dichas producciones es grande y no es fácil entrar a competir con empresas multinacionales que encierran este sector por esto la amenaza de nuevos ingresos es prácticamente poca ya que si existen un nuevo ingreso tiende a hacer parte de la forma de trabajo de la empresa entrando a ser parte de un monopolio.

#### 10.6 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL SECTOR

❖ **Intensidad de la rivalidad:** diremos que el sector papelerero es un sector el cual está en crecimiento continuo y es visto como una oportunidad más de negocio dentro del país, cada día existen más y más investigaciones que concluyen que dicho sector ha generado grandes ingresos al país y que las inversiones extranjeras han puesto el ojo en unas posibles negociaciones futuras lo que promete crecimiento para las empresas pertenecientes a dicho sector.

❖ **Poder de negociación del comprador:** Podemos concluir que este sector los compradores tienen una ventaja bastante grande sobre sus proveedores ya que cuentan con un poder absoluto sobre las compras de los productos utilizados en las producciones y es que al ser pocas las empresas crean entre sus proveedores una fuerte competencia y al dejar a un proveedor sin su compra esto le puede causar grandes problemas, se entiende que el poder de negociación gira entorno a los compradores.

❖ **Amenaza de productos sustitutos:** Un problema grave si es dicha papelería china quien se convierte en producto sustituto fuerte y que su costo es bastante bajo a comparación de la papelería nacional lo que genera miedos e incertidumbres en el sector además de perdidas grandes para la empresas productoras de papel, si la papelería china logra posicionarse en el mercado nacional no solo generara perdidas monetarias para la empresas sino que también las empresas tendrían que entrar a competir con precios muy bajos y eso implicaría hacer cambios drásticos en la producción de papel nacional.

❖ **Poder de negociación del proveedor:** los proveedores en este sector tienen un poder de negociación bajo, sus compradores son empresas grandes y posicionadas en el sector quienes abarcan el mercado y quien tienen el poder de negociación absoluto, por ende los proveedores tienen que competir en el mercado con productos que generen confianza y den resultados oportunos, con niveles de perdida pequeños y que tengan valores agregados en producción por esto los proveedores deben estar en constante actualización de sus productos para poder entrar a competir no por precio sino por valor agregado.

❖ **Amenaza de nuevos ingresos:** podemos concluir que el mercado del papel es manejado por unas cuantas empresas grandes quienes se encargan de manejar el sector en Colombia, sus volúmenes de ventas son muy importantes y no es fácil hacer parte de ese mercado ya que es monopolizado por las empresas ya existentes.

## 11. ANALISIS DEL MERCADO

El mercado papelerero lo componen un numero muy reducido de empresas en Colombia, las cuales componen dicho mercado, es muy importante exponer de que a pesar que en los dos últimos años el mercado de papel ha tenido un crecimiento favorable no ha sido así siempre, en el año 2002 hasta el 2005 el sector papelerero tuvo un estancamiento en su producción en donde la producción nacional contaba solo con 836,90<sup>12</sup> mil toneladas anuales pero que a partir de esos años el mercado empezó a repuntar generando un crecimiento en los dos últimos años de un 11% permaneciendo así desde el año 2005 gracias tanto a las empresas del sector como al incremento de plantas productivas por las empresas ya existentes.

El mercado del papel se ha caracterizado por muchos años a ser un mercado importador pero gracias a los bajos costes a comparación con otros países, ha tenido la oportunidad de incursionar en las exportaciones, sin embargo el país aun con bajos niveles de consumo per. Capita mientras en países como España y estados unidos los consumos son más elevados, por ejemplo España tiene un consumo de 171kl/habitante, Colombia solo llega a 20kg/habitante mostrándonos que el país se encuentra con una desventaja en consumo bastante importante.

Por otro lado la capacidad instalada para el sector es aproximadamente un millón de toneladas al año según la cámara del papel, el segmento que mas aporta tiene que ver con el de imprenta y escritura, higiénicos, faciales y líneas corrugadas mientras que las líneas plegadizas las bolsas han venido en decrecimiento, en cuanto a la eficiencia del sector ha tenido una disminución en los ingresos operacionales y operativos que deterioro el margen bruto del sector.

Otro factor que ha influido en el mercado del papel ha sido la variabilidad del precio del dólar en cuanto a las deudas en moneda extranjera en los últimos años produciendo perdidas importantes para las empresas tales como Kimberly y Propal quienes se han preocupado en mejorar su capacidad de producción y la innovación de productos en el mercado para sortear dicha situación.

En el sector papelerero trabajan aproximadamente desde el año 2002, 16.140 personas aumentando aproximadamente 0.4% anual hasta la fecha, el crecimiento no es importante pero si a comparación del crecimiento anual de la industria ya que este ocupa 3.2% del empleo industrial.

---

<sup>12</sup> El sector del papel y cartón en Colombia [en línea]. Bogota D.C.: Oficina Económica y Comercial de España en Bogotá, 2005 [consultado 15 de diciembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=577630>

## 11.1 ANALISIS DE LA OFERTA

Para analizar la oferta podemos encontrar que como hemos dicho anteriormente el mercado del papel y el cartón es manejado por solo algunas empresas de hecho la empresa Smurfit tiene un porcentaje del 55% sobre el mercado nacional, el 35% se reparte entre Cartones América y Empacor, y el 10 % restante se reparten entre las demás empresas mostrando el liderazgo que estas tres empresas abarcan el mercado. En Colombia la maquinaria para la producción de papel se importa ya que en el país no existen empresas que produzcan este tipo de maquinaria, solo existen empresas que suministran repuestos para dicha maquinaria. Es importante resaltar que la maquinaria que se importa para la elaboración de papel es de segunda mano ya que esta maquinaria es exportada por empresas que adquieren maquinaria nueva. Los países de procedencia de maquinaria extranjera son los siguientes:

### ❖ Países De Procedencia Importaciones De Maquinaria Del Papel

<b>Pais Procedencia</b>	<b>Suma Fob Imp (Usd)</b>
Estados unidos	584.476
Belgica	218.481
Italia	79.544
Finlandia	78.082
Canada	36.910
Costa rica	15.000
Suecia	9.125
Irlanda	4.159
Francia	2.124
Mexico	899
Alemania	339

## 11.2 ANALISIS DE LA DEMANDA

Las tendencias de mercado para el papel es bastante alentadora ya que el sector cuenta con baja elasticidad en precio/demanda es decir que la demanda de papel no es sensible en el aumento de precio ya que este producto básicamente es de primera necesidad por su importancia en la producción de empaques para muchos productos de consumo al igual que el cartón, por ende su demanda es estable aunque las ventas se vean afectadas por la economía actual del país.

❖ **Perfil Del Consumidor.** A diferencia de otros productos el papel cuenta con un perfil de consumidores amplio, tenemos empresas imprentas que utilizan en papel en una variedad de procesos para la elaboración de textos, revistas y productos similares, para el cartón son diferentes empresas que utilizan este producto para el empaque de sus productos. Es claro que el consumidor importante son aquellas empresas que utilizan el papel como materia prima para sus productos.

El perfil del consumidor para la maquinaria son las empresas productoras del papel y como habíamos dicho anteriormente estas empresas forman prácticamente un oligopolio por ser pocas en relación con el consumo per. Capita del papel en Colombia frente a otros países.

❖ **Localización geográfica de los mercados principales.** A pesar de ser bogota la capital del país y la ciudad con mayor numero de personas y empresas, el valle del cauca es el sector en donde están las empresas mas importantes del mercado papelerero, ya que ahí esta ubicada la empresa que cuenta con el 55% del mercado del papel, Smurfit, y el porcentaje restantes de empresas que abarcan su totalidad.

### 11.3 ANALISIS DEL COMERCIO

La distribución Colombia es mediante un canal corto ya que las empresas manejan una flota de distribución corta la cual se encarga de hacer llegar el producto al cliente.

En el sector las empresas productoras de papel mediante promotores ofrecen sus productos a empresas consumidoras en grandes volúmenes de papel como las imprentas, para la adquisición de maquinaria las empresas colombianas realizan una importación de maquinaria de segunda mano ya que no suelen estar interesados en maquinaria nueva y mediante este proceso la maquinaria es despachada para Colombia desde el país extranjero en donde se haya hecho la negociación.

❖ **Precios comerciales.** Los márgenes comerciales para el papel se encuentran entre un 10% y 15%, mientras que el cartón oscila entre 15% y 20%, estos porcentajes son los que obtienen las empresas productoras de papel y cartón que son vendidas a diferentes empresas.

Para la compra de maquinaria los precios tienden a variar mucho, la maquinaria nueva fija su precio en base a la capacidad de producción y su medida puede

oscilar entre los 5 y 2<sup>o</sup> millones de dólares, por otro lado la maquinaria de segunda mano tiene un precio mucho menor ya que depende del tiempo que tenga la maquinaria y de su capacidad. Su precio puede llegar a estar en 1 millón de dólares de una vida útil media.



## 12. ANÁLISIS DE LA MEZCLA DE MARKETING

### 12.1 PRODUCTO

La empresa Marvipel actualmente cuenta con el siguiente portafolio de productos de los cuales se describen a continuación:

Antiespumantes: productos encargados de evitar o disminuir la presencia la de espumas en los plantas papeleras.

Encolantes: este producto realiza la función de resistencia al agua para la elaboración de cajas de cartón permitiendo una mayor conservación de los productos.

Resinas de resistencia en seco: producto utilizado para que el papel sea más resistente y no se rompa con facilidad.

Resinas de resistencia en húmedo: permiten que el papel tenga más resistencia a la humedad.

Agentes de relleno: este producto es utilizado para la poca utilización de pulpa y son carbonatos de calcio.

Agentes de retención y drenaje: este producto es utilizado para que los agentes de relleno logren el pegue adecuado.

Colorantes: como su nombre lo dice es un producto utilizado para darle el color requerido al papel.

Blanqueadores ópticos: este producto es utilizado para darle el blanco optimo al papel.

Floculantes: este producto es utilizado para el tratamiento de aguas de proceso.

Por medio de estos productos Marvipel logra captar su mercado objetivo, todos los productos son envasados en container plásticos de 1 tonelada cada uno etiquetado con sus respectivos nombres, referencias de cuidados y alertas, fecha de vencimiento, precauciones mínimas y un rombo de seguridad que indica si es inflamable, corrosivo o inocuo.

## 12.2 PLAZA

Marvipel cuenta con un ingeniero especializado con mas de 25 anos de experiencia en la industria papelera quien se encarga de la implementación y puesta en marcha de cada uno de los productos en los diferentes clientes, sus actividades se desarrollan principalmente en el Perú en Venezuela y en Colombia mediante visitas técnicas y seguimientos de aplicación en cada uno de sus clientes ubicados en dichos países.

## 12.3 PROMOCIÓN

Promoción: Marvipel no cuenta con un plan de promoción dentro de sus actividades normales operativas ya que en las relaciones comerciales de este tipo de productos no se implementan este tipo de estrategias y sus ventas son manejadas con otro tipo de planes operativos.

Publicidad: la publicidad es una herramienta bastante importante dentro de una empresa sin embargo con productos químicos industriales como es el caso de Marvipel esta herramienta es poco utilizada, las grandes empresas nacionales cuenta con paginas de Internet en donde de una u otra manera dan a conocer sus empresas, Marvipel aun no cuenta con este tipo de herramientas por ser una empresa pequeña y se podría decir que es prácticamente nula.

❖ **Las relaciones publicas:** en este caso Marvipel si cuenta con un plan de relaciones publicas organizado que se ha venido manejando desde los inicios de la empresa, su forma de operar incide en las reuniones que se llevan a cabo para la presentación u ofrecimiento de un producto, es decir esta reuniones son organizadas con empresas pertenecientes al sector con el animo de ofrecer sus productos de una manera mas directa y con un poco menos de rigor, estas presentaciones generan mediante charlas negociaciones posteriores con la empresa y de este modo se han realizado sus proyectos incluso de esta misma manera opera con negociaciones en el exterior.

❖ **Fuerza de ventas:** en sus inicios la fuerza de ventas era llevada a cabo por una sola persona en este caso el gerente quien se encargaba de visitar directamente sus posibles compradores y de esta manera realizaba sus negociaciones, ante la renuncia de el gerente, el encargado de realizar estas visitas es el gerente técnico acompañado de su asistente técnico y en algunos caso acompañado de el socio de la alianza estratégica que tiene Marvipel con la empresa Gis y la empresa maneja su fuerza de ventas de esta misma manera.

## 12.4 PRECIO

Los precios de venta de los servicios de Marvipel se establecen en base a los precios de venta de cada uno de los productos como un porcentaje en algunos casos o como una simple re venta en otros casos. Es decir, la empresa no determina el precios de los productos vendidos, simplemente otorga un porcentaje por comisión en la venta de cada producto. Dicho porcentaje es dado según las comisiones en venta de sus competidores. Para explicar mejor el método de fijación de precios tomaremos en cuenta el siguiente ejemplo: Marvipel fija su precio en base a un porcentaje por comisión por ejemplo Marvipel pone en marcha el encolante RAISAFOB 8115 en una empresa X, dicha empresa compra el producto por un valor de 1.30 dólares por kilo, por ende si Marvipel logra vender 1000 kilos del producto y lo pone en marcha en la empresa X, Marvipel recibirá por parte de su proveedor 130 dólares en esa venta.

Marvipel maneja sus porcentajes por comisión en base a la competencia, sus precios son semejantes pero con el diferenciador en sus servicio técnico especializado y garantizado.

**Cuadro 8. Comisiones Marvipel.**

		Ago-06	Mar-07
PRODUCTO	CODIGO	COMISION x kilo	COMISION x kilo
RAISAFOB 8115 encolante	8115C	US \$ 0,10	US \$ 0,10
RAISAFOB 8115 encolante	8115P	US \$ 0,06	US \$ 0,06
RAISAFOB 8135 encolante	8135CP	US \$ 0,055	US \$ 0,08
RAISAFOB 8118 encolante	8135 <sup>a</sup>	US \$ 0,08	US \$ 0,08
ORGANOPOL 6640 agente de retención	O6640	US \$ 0,05	US \$ 0,13
RAISIO DXPC6X agente de retención	DXP	US \$ 0,12	US \$ 0,084
RAIBAR 704 agente de retención	R704	US \$ 0,12	US \$ 0,07
RAISAFOB 8135 antiespumante	8135C		US \$ 0,04
ORGANOPOL 6640 agente de retención	O6640		US \$ 0,18
EVOFLOC DXP agente de retención	DXP		US \$ 0,08
LODYNE 200 antigrasa	L2000		US \$ 1,30
RAIBAR 750 agente de retención	R750		US \$ 0,07

## 12.5 COMPAÑÍA

Marvipel es una empresa dedicada a la comercialización y preparación de productos químicos industriales para la industria papelera con capacidad de prestar un servicio de asesoría técnica para el mismo sector.

El personal de Marvipel se compone de la siguiente manera:

**Cuadro 9. Personal de la empresa.**

PERSONAL DE LA EMPRESA	
CONTABILIDAD	ASESOR CONTABLE
VENTAS	GERENTE COMERCIAL
ADMINISTRATIVO	GERENTE ADMINISTRATIVO
TECNICO	GERENTE TECNICO ASISTENTE TECNICO

La empresa tiene oficina en el barrio la flora desde allí realiza todas sus operaciones empresariales ya que la función principal de Marvipel esta basada en visitas empresariales por fuera de su núcleo de trabajo.

## 12.6 CLIENTES

Los clientes de Marvipel son empresas químico industriales que comercializan o fabrican productos químicos para pulpa y elaboración del papel.

## **12.7 COMPETENCIA**

La competencia de Marvipel esta basada en dos empresas de igual manera ubicadas en la ciudad de Cali, Disproquin y Pablo Meneses, empresas grandes y bien posicionadas en el mercado, con estructuras empresariales grandes y con negociaciones millonarias anuales, sin embargo Marvipel ha permanecido vigente gracias a la confiabilidad que tuvo el gerente en el sector por ser alguien de mucha experiencia y haber manejado negociaciones en tres multinacionales en la parte de papel y gracias a esa experiencia y reconocimiento del gerente Marvipel ha logrado permanecer en el mercado.

## **12.8 CONTEXTO AMBIENTAL**

Marvipel al ser una empresa familiar y pequeña ha contado con un ambiente laboral muy sano, toda la información y conocimientos del gerente han sido la enseñanza para los demás empleados en su entrada en el sector papelerero quienes se preocupan por hacer prevalecer la empresa al ser un patrimonio que a pesar de sus dificultades ha seguido operando y que día a día están en constante capacitación para hacer de Marvipel una empresa prospera en un futuro.

### 13. MATRIZ DE COMPETENCIA

**Cuadro 10. Matriz de la competencia.**

<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>MARVIPEL</b>		<b>MENESES</b>		<b>DISPROQUIM</b>	
		Valor ponderado		Valor ponderado		Valor ponderado	
Solidez financiera	<b>0.15</b>	2	0.30	4	0.60	3	0.45
Reconocimiento en el sector	<b>0.15</b>	<b>3</b>	<b>0.45</b>	<b>3</b>	<b>0.45</b>	<b>3</b>	<b>0.45</b>
Experiencia	<b>0.30</b>	<b>4</b>	<b>1.20</b>	<b>3</b>	<b>0.90</b>	<b>3</b>	<b>0.90</b>
Tecnología	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>	<b>4</b>	<b>0.20</b>	<b>2</b>	<b>0.10</b>
Precio	<b>0.20</b>	<b>3</b>	<b>0.60</b>	<b>4</b>	<b>0.80</b>	<b>3</b>	<b>0.60</b>
Confiabilidad de sus clientes	<b>0.15</b>	<b>3</b>	<b>0.45</b>	<b>4</b>	<b>0.60</b>	<b>2</b>	<b>0.30</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>3.15</b>		<b>3.55</b>		<b>2.80</b>

❖ **Conclusión de la matriz de competencia.** Los datos arrojados en la matriz del perfil competitivo muestra que la empresa fuerte es Meneses con cifras en los factores de éxito sin embargo Marvipel tiene una cifra alentadora y por encima de la otra empresa de la competencia Disproquim, la experiencia es un factor de éxito que Marvipel sobrepasa a su competencia por ende es el factor en que se debe hacer énfasis, ya que los otros factores la empresa según sus estrategias empresariales puede mejorar, si Marvipel logra obtener mas reconocimiento en el sector y la confiabilidad de los clientes fácilmente la empresa será mas competitiva y su situación financiera ya no sería un problema tan grave.

### **13.1 VENTAJA COMPETITIVA**

Teniendo en cuenta la definición de ventaja competitiva como las características o atributos que posee un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Una superioridad relativa establecida en referencia al competidor mejor situado en el producto, mercado o segmento según el libro de marketing estratégico de Jean-Jaques Lambin, podemos analizar mediante el cuadro anterior numero 10 que la ventaja competitiva de Marvipel se centra en su experiencia, la empresa ha contado con la experiencia que ha tenido el gerente en la industria del papel, por mas de 20 años en el cual ha tenido la oportunidad de trabajar en diferentes multinacionales de papel, por ende el servicio que ofrece la empresa es un servicio especializado y con la garantía de un conocimiento adquirido en diferentes campos para la producción de papel y con resultados convenientes y garantizados.

## 14. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Como vemos en la tabla del perfil competitivo podemos encontrar varios factores que influyen en las empresas midiendo su competitividad y de esta forma determinar el nivel de competitividad que cada una de ellas tiene, a continuación analizaremos los factores claves de éxito mas importantes para la empresa Marvipel los cuales son los siguientes.

- Reconocimiento en el sector
- Experiencia
- Confiabilidad de sus clientes

❖ **Reconocimiento en el sector:** en este mercado es muy importante ser reconocido ya que es un sector muy cerrado y generalmente es manejado por grandes empresas que abarcan la gran mayoría del mercado, pero a su vez son muy pocas las empresas que emplean la asesoría técnica para los productos que se desarrollan en las pruebas de los mismos, en este caso Marvipel ha contado con reconocimiento ya que el gerente cuenta con una trayectoria en el sector de mas de 25 años lo que ha generado para la empresa un acceso con menos dificultades siendo un factor clave de éxito muy importante.

❖ **Experiencia:** A pesar de que la empresa no cuenta con mucho personal se ha caracterizado por contar con la experiencia que ha tenido el gerente quien por su trayectoria tiene todas las herramientas para llevar a cabo su gestión de la mejor manera, y en este sector la experiencia es un factor muy importante ya que esto genera confianza a la hora de desarrollar los productos en maquina.

❖ **Confiabilidad de sus clientes:** los clientes de Marvipel han generado confianza en la empresa, ya que la empresa ha tenido los resultados esperados con la puesta en marcha de los productos que ofrece en la misma de tal manera los clientes han tenido respuestas positivas ante la forma de operar de Marvipel quienes a su vez han permanecido fieles a la marca.



## **15. SELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO**

Para Marvipel su mercado objetivo se encuentra previamente seleccionado es decir sus proveedores son los encargados de darle a Marvipel una serie de empresas las cuales ellos desean explorar y la función de Marvipel es visitar dichas empresas para en ese momento empezar a gestionar su labor: la cual se centra en generar un plan para cada necesidad de cada empresa y poner a prueba los productos suministrados por los proveedores de Marvipel por ende el mercado objetivo de Marvipel es un mercado prácticamente acordado por sus proveedores y en algunas ocasiones Marvipel no puede negociar con algunas empresas que sus proveedores no hayan acordado previamente.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente y los objetivos que pretende la empresa como lo es la penetración del mercado y la captación de nuevos clientes las alternativas para seleccionar un mercado objetivo son las siguientes:

- Generar un plan que contenga visitas empresariales en países como Perú, Venezuela y Colombia en la ciudad de Cali para las empresas reconocidas de dichos países las cuales permitan detectar las necesidades de cada una de ellas para así posteriormente en compañía de los proveedores de Marvipel suministrar los productos químicos industriales que se requieran para las necesidades empresariales detectadas y de esta manera abrir sus mercados.
- Buscar alternativas de productos innovadores en el mercado que abran el portafolio de Marvipel y poder ofrecer al mercado dichos productos y así lograr que Marvipel tenga diferenciadores de su competencia.
- Buscar soluciones a los problemas específicos que inciden en las empresas clientes de Marvipel y de esta manera la empresa se encarga de encontrar el proveedor que pueda suministrarle los productos específicos para darle solución a dichos problemas.

### **15.1 MICRO SEGMENTACION DEL MERCADO OBJETIVO**

El alcance geográfico se considera en las empresas pertenecientes al sector papelerero en la ciudad de Cali las cuales son básicamente 6 Propal, Smurfit, Cartones industriales, Cartones del valle, Comolsa, Papeles del cauca, Cartones

América empresas pertenecientes al sector en el país de Perú las cuales son cinco Papelera atlas, Centro papelerero, Propal, Papelera del sur y Trupal y en Venezuela las cuales son tres Manufacturas de papel, Cartonera del caribe y Invepal.

**15.1.1 Demográfica.** Empresas pertenecientes al sector papelerero.

**15.1.2 Tecnológica.** Para penetrar mercados Marvipel no requiere tecnologías de punta ya que los productos que Marvipel cuenta en su portafolio pueden ser puestos en marcha con las maquinarias típicas de las empresas productoras de papel, generalmente estos productos no requieren de maquinas especializadas.

**15.1.3 Enfoque de compra del cliente.** El comportamiento de compra del cliente industrial esta basado básicamente en los resultados que pueda generar un producto en este caso químico industrial, es decir la toma de decisión de una compra esta dada por el resultado que pueda generar un producto en maquina y en base al servicio técnico que se presente a la hora de poner dicho producto en marcha, todo esta operación es comprobada por medio de pruebas industriales en la maquinaria de cada empresa.

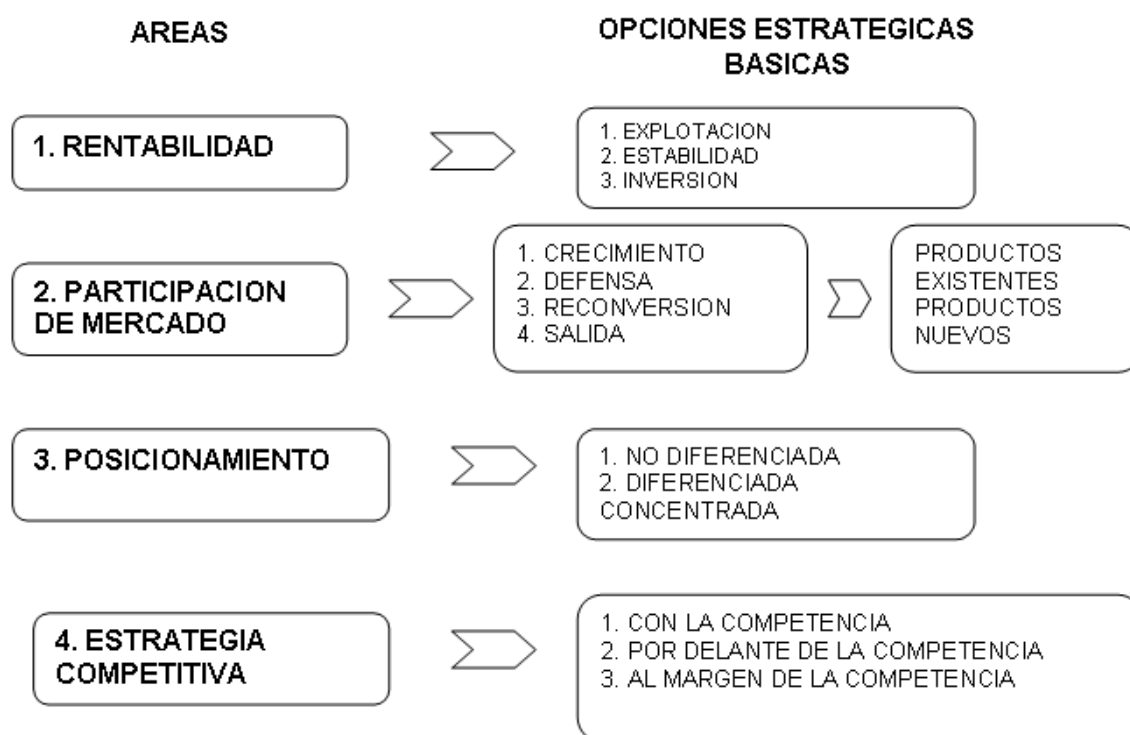
**15.1.4 Económico.** El mercado del papel y el cartón en Colombia posee un porcentaje pequeño en la participación del mercado ya que es un mercado que cuenta con muy pocas empresas sin embargo el sector ha tenido un crecimiento estable desde los últimos 8 años y su nivel de crecimiento ha generado una ampliación en el numero de empleados anuales que tiene el sector industrial. Por otro lado el sector ha aumentado un 9.77% del mercado gracias al aumento en la producción nacional y al aumento de las importaciones con pronósticos de continuar en crecimiento. Vale la pena resaltar que en la industria del papel y el cartón se manejan las economías de escala ya que es un sector que maneja un alto nivel en volumen de venta y por ende sus costos tienden a bajar. La capacidad de producción del papel y el cartón también se ha incrementado en los últimos años ya que ha existido un incremento de plantas productivas por las empresas que existen ya en el sector.

**15.1.5 Político legal.** Los aranceles y impuestos en la industria del papel y su maquinaria oscilan entre el 0% y el 5% dependiendo de la posición arancelaria mas el 16% que es obligatorio para todas las importaciones, este sector no cuenta con obstáculos comerciales ya que es un sector tradicionalmente importador y para su maquinaria tampoco existen barreras para su importación.

## 16. OPCIONES ESTRATEGICAS DE MARKETING

### 16.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Figura 2. Estrategias corporativas.



En base al siguiente cuadro realizaremos las estrategias corporativas para la empresa Marvipel:

❖ **Rentabilidad:** la estrategia escogida es la de estabilidad ya que en las negociaciones de este tipo de productos lo mas importante es mantenerse estable sin importar ganancias rápidas o en cortos periodos de tiempo por que los productos puestos en marcha toman su tiempo en desarrollarse pero garantizan estabilidad al ser productos que difícilmente se reemplazan esto quiere decir que si una empresa toma un producto esto le garantiza a Marvipel que dicho producto permanezca puesto en marcha un largo periodo de tiempo y de esta manera la rentabilidad de la empresa se mantendrá siempre estable.

### **Objetivos:**

- Lograr que la empresa se pueda mantener estable en un periodo de tiempo que le permita una liquidez financiera adecuada dando paso a que las negociaciones futuras generen ganancias importantes que logren el cubrimiento total de sus deudas y pueda de esta manera obtener los resultados esperados.
- Ampliar su portafolio de productos para la captación de nuevos clientes.

### **Estrategias:**

- Organizar un plan de visitas empresariales en la ciudad y en los países extranjeros propuestos por los proveedores en las cuales mediante un diagnostico propuesto por Marvipel encontrar las necesidades básicas de cada compañía y mediante un reporte informar dichas necesidades y las respectivas soluciones con los productos específicos para cada caso logrando así que las empresas tengan el interés de invertir en dichos productos.

- Dar a conocer un producto importado desde Buenos Aires con ventajas adicionales a los productos convencionales para la producción de cajas corrugadas en el medio mediante pruebas piloto en cada una de las empresas lo que posteriormente traería beneficios adicionales a los niveles de producción dando paso a ganancias adicionales para Marvipel que ayudarían a que la empresa pueda mantener la estabilidad propuesta.

❖ **Participación de mercado:** la estrategia por la cual se inclino Marvipel es la de crecimiento la cual se centra en aumentar su participación mediante acciones de mercados existentes en nuevas áreas de actividad, es decir Marvipel utilizaría esta estrategia para tomar sus mercados existentes y detectar las necesidades que tienen cada una de ellas y de esta manera la empresa se encargaría de suministrarle los productos los cuales darían solución a sus necesidades además de poner en marcha productos innovadores que no se hayan puesto en marcha y buscar diferentes alternativas para su mercado.

### **Objetivos:**

- Cumplir con la meta de que su mercado objetivo cuente con la asesoría de Marvipel para poner en marcha los productos que Marvipel de igual manera suministraría dando paso a que su mercado objetivo este cubierto a cabalidad.
- Detectar las necesidades de cada una de las empresas que abarca su mercado objetivo para darle solución a cada una de ellas.
- Investigar que otros productos estén siendo desarrollados y que puedan dar ventajas adicionales a los productos convencionales.

### **Estrategias:**

- Realizar visitas oportunas a las empresas pertenecientes al sector de la ciudad de Cali, en el país de Venezuela y Perú y conocer los problemas internos de producción que tenga cada una de ellas generando reportes que puedan proponer ideas de solución para sus necesidades.
  - Realizar un seguimiento a la competencia que permita arrojar datos de productos que estén siendo desarrollados en diferentes mercados para mantener información que pueda ser de utilidad para la empresa.
  - Aprovechar los contactos en los diferentes países que la empresa cuenta para conocer que tipo de mecanismos o proyectos se estén impartiendo en las empresas lo cual serviría para desarrollar asesorías actuales en sus clientes.
- ❖ **Posicionamiento:** Marvipel enfocara su estrategia en la diferenciada la cual se basa en tomar los segmentos de mercados de Marvipel y detectar las necesidades de las empresas que hacen parte de ese segmento logrando así suministrar los productos necesarios para cada una de dichas necesidades y cumplir con las expectativas de cada cliente de esta manera lograr el posicionamiento buscado.

### **Objetivos:**

- Posicionar la empresa basándose en los resultados positivos que esta proporcione a los problemas internos de sus clientes.
- Crear confiabilidad en las empresas visitadas gracias a soluciones factibles que la empresa proporcione en sus reportes.
- Crear planes de solución a las empresas visitadas oportunamente en tiempo pactados que permita que las empresas visitadas no tengan pérdidas de producción

### **Estrategias:**

- La adquisición de productos confiables son la base para que las empresas tengan resultados positivos en su producción.
  - Para la realización de reportes a los clientes contar con asesoría externa que tenga experiencia en el sector y de una opinión adicional para la resolución de problemas específicos.
  - Realizar pruebas de laboratorios con los productos antes de poner en funcionamiento en maquina para demostrar los beneficios de los productos y demostrar que no generan cambios que puedan alterar la producción de manera negativa.
- ❖ **Estrategia competitiva:** la estrategia que se inclina Marvipel es la de por delante de la competencia quienes se encargaran mediante su servicio técnico demostrar que sus productos son de mejor calidad que la competencia logrando que los productos puestos en marcha sean el resultado de la experiencia y de la calidad ofrecida por Marvipel.

### **Objetivos:**

- Demostrar que el portafolio de Marvipel cuenta con productos de excelente calidad.

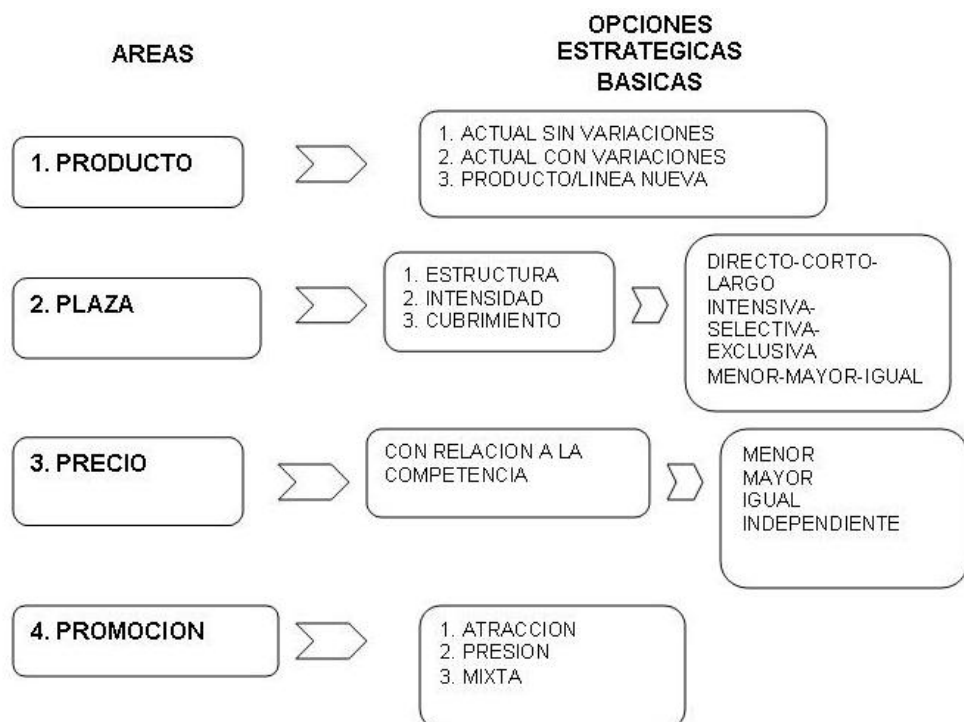
- Exponer a los clientes que la experiencia en pruebas en maquina de Marvipel ha generado resultados importantes en otras compañías.

**Estrategias:**

- En cada visita entregar a cada un de sus clientes una ficha técnica de cada producto y un reporte de el mismo puesto en marcha anteriormente mostrando los resultados que haya generado para otra compañía.
- Solicitar a las empresas que ya hayan tenido relaciones comerciales con Marvipel un informe de cómo el producto se esta llevando a cabo y que informe como ha sido su soporte técnico para poder entregar a los nuevos clientes estos antecedentes para mayor credibilidad.

**16.2 ESTRATEGIAS OPERATIVAS**

**Figura 3. Estrategias Operativas.**



❖ **Producto:** la estrategia para producto sería actual con variaciones, es decir que el portafolio de Marvipel seguirá siendo el mismo pero podría incluir productos innovadores que no hayan sido desarrollados en su mercado, para el portafolio actual buscar los mercados para cada uno de ellos y para un nuevo producto de igual manera en la búsqueda de necesidades empresariales dar a conocer productos diferentes y desconocidos en el mercado.

### **Objetivos:**

- Ampliar su portafolio de productos.
- Conocer nuevas alternativas que reemplacen los productos habituales con ventajas adicionales.

### **Estrategias:**

- Para ampliar su portafolio de productos Marvipel deberá realizar una investigación que le arroje información acerca de productos que se estén desarrollando en el mercado para poder incluir en su portafolio productos innovadores.
  - Marvipel deberá mantenerse informado de los productos que sustituyan los productos de su portafolio con ventajas adicionales y deberá informarse de los resultados que puedan obtener de ellos en los diferentes mercados y en las diferentes maquinas de cada empresa para así tener en cuenta las condiciones básicas de estos productos nuevos.
- ❖ **Plaza:** la estrategia para plaza será de estructura de canal corto ya la empresa despacha a sus clientes los productos necesarios y lo hace de una manera directa, Marvipel estará capacitado para los requerimientos que cada una de las empresas visitadas tenga y estar en condiciones de desarrollar dichos productos directamente. Además la intensidad será selectiva ya que el mercado de Marvipel esta básicamente conformado por unas empresas específicas en las cuales se aplicaran las estrategias propuestas.



### **Objetivos:**

- Atender las necesidades de sus clientes directamente y estar en condiciones de suplir sus requerimientos.
- Desarrollar mediante el técnico de Marvipel los productos que se pondrían en marcha en cada empresa.
- Cumplir con las visitas empresariales que los proveedores de Marvipel plantean explorar.

### **Estrategias:**

- La empresa deberá contar con un capital pactado para cumplir con las visitas en la ciudad y en el exterior y de esta manera atender sus clientes directamente.
  - Mantener en constante capacitación al técnico de Marvipel para que logre desarrollar los productos puestos en marcha de la manera mas actualizada posible y generando los resultados esperados.
  - Elaborar un plan de visitas estructurado para poder organizar las visitas en las fechas estipuladas y mantener un control de las mismas.
- ❖ **Precio:** teniendo en cuenta que los precios de los productos que ofrece Marvipel son puestos por sus proveedores las ganancias de Marvipel son medidas en la comisión que recibe Marvipel por poner en marcha los productos en las diferentes empresas, es decir, Marvipel recibe comisión porcentual por cada producto puesto en marcha en las empresas. Y la estrategia de precio con relación a su competencia es igual generalmente los porcentajes pactados para este tipo de servicio técnico es similar. La diferencia influye es en el servicio técnico que se preste y sus resultados.

### **Objetivos:**

- Lograr la credibilidad de sus clientes en su servicio técnico para que de esta manera el precio sea visto desde una perspectiva de inversión conveniente.

- Demostrar que las necesidades empresariales que tenga cada compañía amerite una inversión que sea proyectada a un beneficio futuro.

### **Estrategias:**

- Generar un reporte que demuestre que los productos adquiridos tendrían beneficios en capital anual si la asesoría técnica es la apropiada.
- Mediante el reporte ofrecido mostrar en cifras en dólares que el producto podría generar si es puesto en marcha en sus plantas de producción.

❖ **Promoción:** las estrategias de promoción para este tipo de negocio son prácticamente nulas, ya que Marvipel trabaja en función de una comisión que gana por desarrollar un producto en una empresa, generalmente los precios y comisiones, pero la estrategia más adecuada para Marvipel sería pull que en este caso para penetrar un mercado y dar a conocer un producto sería regalar una pequeña cantidad de producto ponerlo a prueba y cuando este de los resultados esperados ya entraría la venta del producto en sí en los volúmenes necesarios.

### **Objetivos:**

- Poder poner en funcionamiento los productos en las empresas que pertenezcan a su mercado objetivo.
- Atraer la mayor cantidad de clientes posibles.
- Generar en sus clientes una idea de cambio ante sus necesidades.

### **Estrategias:**

- Mediante una muestra gratis en una pequeña cantidad prudente lograr que las empresas de su mercado objetivo se sientan interesadas en poner a prueba los productos y de esta manera poder demostrar los cambios que tendría la empresa con el producto y la asistencia técnica.

- En base a la promoción de muestra gratis lograr captar una mayor cantidad de clientes ya que ante una muestra gratis no se verían afectados de ninguna manera y la entrada sea mucho más fácil para Marvipel en las plantas de desarrollo.

## 17. MEDICIÓN Y CONTROL DEL PLAN

❖ **Implementación:** para llevar a cabo cada una de las estrategias propuestas es necesario que el personal comercial diseñe un plan estructurado y medido que contenga el seguimiento puntual de cada una de las actividades de esta manera el personal podrá constatar de que las estrategias estén siendo llevadas a cabo de la manera mas adecuada y en el tiempo estipulado.

❖ **Control:** para controlar y verificar que los objetivos estén siendo cumplidos se realizaran reuniones trimestrales con el personal de la empresa quienes analizaran los resultados de cada trimestre y de esta manera poder tomar las decisiones pertinentes a los resultados que se estén dando.

❖ **Evaluación:** para evaluar los resultados esperados, en las reuniones trimestrales propuestas se realizaran reportes que evaluara el gerente general de la empresa y dichos reporte serán medidos en base a las toneladas vendidas trimestralmente. En la tabla de ventas por tonelada de la pagina 47 podemos encontrar la proyecciones detallada por cada uno de los trimestres en los dos años siguientes.

### 17.1 PLAN DE CONTINGENCIA

Para cumplir con todas las estrategias suministradas por el plan la empresa estable que el tiempo limite es de 1 año ya que es el tiempo considerado teniendo en cuenta que las pruebas en maquinas son dispendiosas y requieren su tiempo, si en el tiempo estipulado no se logran los objetivos propuestos la empresa determina buscar otro tipo de estrategias que si logren cumplir los objetivos los cuales pretende cumplir.

Se proponen los siguientes planes de contingencia:

- Retomar la alianza estratégica con la empresa Gis y de esta manera desarrollar un plan para las empresas en donde se plantee la compra de los productos de Marvipel con los almidones de la empresa Gis creando un paquete atractivo y fructuoso para sus clientes, es decir para las empresas productoras de cajas corrugadas presentar el plan de disminución de almidón en sus producciones con productos de Marvipel que reemplacen un poco este producto y mejoren la velocidad de las maquinas generando mejoras de producción.

- Introducción de productos para la elaboración de papel fino ya que es una oportunidad de negocio que todavía no está siendo aplicada en el mercado colombiano y que a pesar de ser un poco costoso podría ser un producto innovador.
- Introducirse en el campo de productos químicos industriales para el negocio de aguas residuales.

## 18. PRESUPUESTO PARA LA MEZCLA DE MERCADEO

Cuadro 11. Presupuesto estrategias.

<b>PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION Y EJECUCION DELAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO AÑO 2009</b>	
<b>Traslado al exterior(5 visitas en el año a cada país) Perú y Venezuela</b>	<b>\$12.000.000</b>
<b>Asesoría contable</b>	<b>1.600.000</b>
<b>Investigación de mercados</b>	<b>800000</b>
<b>Capacitación del personal</b>	<b>\$1.800.000</b>
<b>Importación de muestra producto proveniente desde argentina</b>	<b>\$1.200.000</b>
<b>Papelería para realización de informes</b>	<b>\$ 72.000</b>
<b>Total</b>	<b>\$17.472.000</b>

La tabla del presupuesto de las estrategias nos indica la cantidad de dinero que utilizaremos para llevar a cabo el plan de mercadeo estratégico para Marvipel, 12.000.000 de pesos serán utilizados para el traslado a los países de los cuales se tiene planeado visitar para la apertura del mercado de la empresa, 1.600.000 pesos serán utilizados para la asesoría contable que requiere para la medición y control del mismo, 800.000 pesos para una investigación de mercados que le permita a Marvipel tener en cuenta los nuevos desarrollos en productos y maquinas, 1.800.000 pesos esta destinado para mantener el personal capacitado y de esta manera la empresa pueda prestar un servicio mejorado, 1.200.000 pesos esta destinado para la importación de un producto que Marvipel incluiría en su portafolio de productos, y 72.000 pesos para la papelería que se requiere para la presentación de informes del plan.

## 19. CONCLUSIONES

Gracias a la experiencia que Marvipel cuenta en su personal gerencial le ha permitido llegar a distintos mercados generando confiabilidad en sus clientes a pesar de ser pocos ha logrado una penetración en algunas empresas grandes de la ciudad.

Teniendo en cuenta que Marvipel cuenta con un capital bastante reducido se pretende seguir atendiendo sus clientes actuales y en base a las estrategias dadas poder penetrar mas el mercado papelerero prometiendo mejoras en la situación financiera que atraviesa la empresa.

Podemos tener en cuenta que el crecimiento del sector papelerero nacional se ha ido incrementando a través de los años y es un factor que puede fortalecer a Marvipel ya que de esta manera la empresa puede tener una visión más amplia de sus negocios y paralelamente aumentar su crecimiento.

Actualmente las herramientas de mercadeo son prácticamente nulas en la empresa lo que ha generado que su crecimiento se vea estancado, pero al implementar el plan de mercadeo estratégico propuesto la empresa tiene una serie de herramientas que deberá implementar para poder lograr los objetivos que se trazo para los años siguientes, de este modo la empresa tendría opciones estratégicas que posteriormente y bien ejecutadas generaría un incremento en sus ventas anuales y en la utilidad neta de la compañía.

## 20. RECOMENDACIONES

- La implementación de estrategias es muy importante para que la empresa pueda tener un mejor funcionamiento en sus operaciones y por ende la situación financiera de la empresa podrá mejorar significativamente.
- Lograr la ejecución de herramientas de marketing que permitan la captación de nuevos clientes a nivel nacional e internacional ya que de esta manera la empresa lograría aumentar su nivel de competitividad y su nivel de crecimiento.
- Organizar su sistema operativo interno teniendo en cuenta sus ventas y sus inversiones para lograr un sistema más sólido y estructurado dando paso al cubrimiento total de sus deudas y mantener las relaciones comerciales con sus clientes y proveedores
- Aprovechar el crecimiento mundial del sector papelerero para lograr capturar nuevos mercados generando a Marvipel diferentes entradas económicas y ampliación sus relaciones comerciales.



## BIBLIOGRAFÍA

El sector del papel y cartón en Colombia [en línea]. Bogota D.C.: Oficina Económica y Comercial de España en Bogotá, 2005 [consultado 15 de diciembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=577630>

HILL, Charles W.L. Negocios Internacionales: competencia en un mercado global. 3 ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2001. 800 p

KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control. 8 ed. México: Prentice-Hall, 2006. 800p

LONGENECKER, Justin G. Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor. México: International Tomson editores, 2001. p. 524

McCarthy, E. Jerome. Marketing: un enfoque global. 13 ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2001. 828 p

ORVILLEC, Walter jr. Marketing estratégico: enfoque de toma de decisiones. México: McGraw-Hill, 2005. 431 p

Planeación Estratégica [en línea]. Buenos Aires: Monografias.com, 2008 [consultado 15 de diciembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

RÍOS P., Juan Manuel. Manual de marketing directo : guía práctica para su diseño e instrumentación. Caracas: El Nacional, 2002. 150 p.

Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]: Competencia. Florida: Wikipedia corporations, 2008. [Consultado 15 de diciembre de 2008]. Disponible en Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia\\_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(econom%C3%ADa))

## ANEXOS

### Anexo A. Ventas toneladas por trimestre.

PRODUCTOS MARVIPEL	2008	2009	2010
	VTAS X TON	VTAS X TON	VTAS X TON
ENERO FEBRERO MARZO	420	450	510
ABRIL MAYO JUNIO	310	360	430
JULIO AGOSTO SEPTIEMBRE	381	390	490
OCTUBRE NOVIEMBRE DICIEMBRE	605	689	727
TOTAL	1716	1889	2157

#### Análisis del anexo A.

Mediante esta tabla podemos encontrar las proyecciones en toneladas de la empresa Marvipel en los próximos dos años teniendo en cuenta el año anterior el cual se vendieron 1716 toneladas totales en el año, las proyecciones serán medidas trimestralmente incrementando la venta por tonelada de los productos ofrecidos generando un aumento en las ventas anuales totales de Marvipel.

## Anexo B. Análisis P&G

Como observamos en la tabla de los estados de resultados de la pagina 47 la empresa esta proyectada a un crecimiento en sus ventas anuales en un 30% de el año 2008 al 2009, para el 2010 la empresa se proyecta a un crecimiento en sus ventas en un 37%. Sus gastos administrativos incrementaran en un 11% hasta un 15% en los años 2009 al 2010. Gracias al plan de mercadeo estratégico que la empresa implementara en dichos años, Marvipel generara el incremento deseado por la empresa en sus ventas dando paso a la generación de las utilidades esperadas.

### P&G ESTADO DE RESULTADOS MARVIPEL PRODUCTOS QUIMICOS

	2008	2009	2010
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>			
VENTAS BRUTAS	199248000	261744000	359436000
<b>TOTAL VENTAS NETAS</b>	199248000	261744000	359436000
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS (-)</b>			
EPS	16656000	18547200	21329280
SUELDO	28800000	30816000	38520000
HONORARIOS	3600000	3852000	4083120
<b>TOTAL GASTOS</b>	49056000	53215200	63932400
<b>GASTOS DE VENTAS</b>			
GASTOS DE VIAJE	20400000	21420000	25704000
TIQUETES AEREOS	24000000	25200000	30240000
TRANSPORTE AEROPUERTO	744000	781200	898380
GASTOS REPRESENTACION CENA	4973460	5371336	5908469
ALMUERZOS Y REFRIGUERIOS	368400	405240	466026
GASTOS VEHICULO	96000	110400	138000
GASOLINA	360000	450000	562500
PAPELERIA	594000	666000	765900
TELEFONIA	552384	585527	702632
<b>TOTAL GASTOS</b>	52088244	54989703	65385907
<b>UTILIDAD NETA</b>	98103756	153539097	230117693

### **Anexo C. Partidas Arancelarias**

Las siguientes son partidas arancelarias del arancel armonizado de Colombia:

8439.10.00.00 Máquinas y aparatos para la fabricación de pasta de materias  
Fibrosas celulósicas.

8439.20.00.00 Máquinas y aparatos para la fabricación de papel o cartón

8439.30.00.00 Máquinas y aparatos para el acabado de papel o cartón

8439.91.00.00 Partes de máquinas o aparatos para la fabricación de pasta de  
Materias fibrosas celulósicas

84.41 Las demás máquinas y aparatos para el trabajo de la pasta papel o cartón,  
incluidas las cortadoras de cualquier tipo

8441.10.00.00 Cortadoras

8441.40.00.00 Máquinas para moldear artículos de pasta de papel, de papel o de  
Cartón

8441.80.00.00 Las demás máquinas y aparatos

8441.90.00.00 Partes