

**PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA PAPEL & MAS**

**ERIKA ALEJANDRA GONZALEZ RIVEROS  
ANDRES FELIPE VIDAL MONTELALEGRE**

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

**PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA PAPEL & MAS**

**ERIKA ALEJANDRA GONZALEZ RIVEROS  
ANDRES FELPE VIDAL MONTEALEGRE**

**Pasantía para optar el título profesional en  
Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director de proyecto  
EDUARDO CASTILLO**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS 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 Profesional en Mercadeo y negocios Internacionales.**

**ANGELA BELTRAN**

---

**Jurado**

**RICARDO LOPEZ**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, Marzo 24 de 2009**

Este proyecto se lo dedicamos a nuestros padres, que con esfuerzos y sacrificios han hecho de nosotros lo que hemos sido y lo que somos en estos momentos, son la vida, la fortaleza, guía y motor para enfrentar los retos y dificultades que nos han impuesto en la vida, y de último pero no menos importante a Dios, que es quien nos ha permitido tener todo para convertirnos en unos profesionales.

## **AGRADECIMIENTOS**

Nuestros más sinceros agradecimientos a Eduardo Castillo, quien aceptó ser nuestro director de proyecto de grado, aportando sus conocimientos, apoyo, dedicación, y su paciencia para ser nuestra guía en la realización de este trabajo.

A la empresa Papel & Mas, quien nos dio la oportunidad de trabajar en la parte administrativa de su negocio y nos dedico parte de su valioso tiempo para contarnos y brindarnos toda la información necesaria para la elaboración de este proyecto.

Muchas Gracias.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
RESUMEN	
INTRODUCCION	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
2. OBJETIVOS	16
2.1. OBJETIVO GENERAL	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACION	17
4. MARCO DE REFERENCIA	18
4.1. ANTECEDENTES	18
4.2. MARCO TEÓRICO	18
4.3. MARCO CONTEXTUAL	19
5. METODOLOGIA	21
6. RESUMEN EJECUTIVO	23
7. ANÁLISIS SITUACIONAL	27
7.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	27

7.1.1 Necesidades que satisface	27
7.1.1.1 Misión	27
7.1.1.2 Visión.	27
7.1.2 ¿Quiénes son los Clientes?	27
7.1.2.1 Almacenes y Boutiques	27
7.1.2.2. Mercado institucional	28
7.1.3. ¿Como Satisface las Necesidades?	28
7.1.3.1. Recursos	28
7.1.3.2. Productos	28
7.2. ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA	35
7.2.1. Factores del mercado	35
7.2.1.1. Tamaño de la categoría.	35
7.2.1.2. Crecimiento de la categoría.	37
7.2.1.3. Situación del ciclo de vida del producto.	38
7.2.1.4. Estacionalidad.	38
7.2.1.5. Rentabilidad del mercado.	39
7.2.2. Factores de la Categoría	40
7.2.2.6. Rivalidad de la categoría.	42
7.2.3. Factores medio ambientales	42
7.3. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES	47
7.3.1. Ventaja competitiva y análisis de recursos	54
7.4. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES	60
7.4.1. ¿Quiénes son los clientes?	60
7.4.2. ¿Qué compran y cómo usan el producto?	61

7.4.3. ¿Dónde compran?	61
7.4.4. ¿Cuándo compran?	61
7.4.5. ¿Cuánto es el consumo Promedio de empaques en el mes?	62
7.4.6. ¿Por qué prefieren un producto?	62
7.4.7. ¿Cómo responden a los programas de Marketing?	63
7.4.8. ¿Volverán a comprar?	63
7.4.9. Segmentación.	63
7.5. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN	64
7.5.1. Potencial del mercado.	64
7.5.2. Tamaño de la categoría y pronóstico de ventas.	64
7.5.3. Diagnostico estratégico.	65
7.5.4. DOFA	69
7.5.5. Análisis de Posición Estratégica de Papel & Más.	71
7.5.6. Direccionamiento estratégico de Papel & Más.	74
8. OBJETIVOS CORPORATIVOS	75
8.1. OBJETIVOS DIVISIONALES	75
8.2.1. Objetivos específicos	76
8.3. VOLUMEN Y UTILIDADES	76
8.3.1. Objetivos Secundarios	77
8.4.1. Producto.	77
8.5. PROMOCIÓN	78
8.6. DISTRIBUCIÓN	79



9. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/MARCA	81
9.1. MERCADO OBJETIVO	81
9.2. COMPETIDORES OBJETIVOS	81
9.3. ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	81
9.4. ESTRATEGIA CENTRAL	81
9.4.1. Proposición de valor.	81
9.4.2. Posicionamiento del producto.	82
9.5. PROGRAMAS DE SOPORTE AL MARKETING	82
9.5.1. Plan integrado de comunicaciones de Marketing.	82
9.5.2. Publicidad.	82
9.5.3. Promoción de ventas.	82
9.5.4. Ventas.	83
9.5.5. Precio.	84
9.5.6. Canales.	84
9.5.7. Servicio al cliente.	85
9.5.8. Website.	85
9.5.9. Investigación de mercados.	85
9.5.10. Alianzas y asociaciones.	85
10. DOCUMENTOS FINANCIEROS	86
10.1. PRESUPUESTO DEL PLAN	86
10.1.1. Descripción de gastos e inversiones	86
10.2. ESTADOS FINANCIEROS	89
10.3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	90

11. MONITORÍA Y CONTROL	91
11.1. MEDIDAS DE DESEMPEÑO	91
11.2. DATOS SECUNDARIOS	94
11.3. DATOS PRIMARIOS	94
12. RECOMENDACIONES	95
13. CONCLUSIONES	96
BIBLIOGRAFIA	97

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Ventas de la empresa	17
Tabla 2. Tamaños del producto	34
Tabla 3. Estacionalidad de las ventas	39
Tabla 4. Indicadores financieros de las empresas del sector (2004-2006)	40
Tabla 5. Atributos de los productos de Papel & Mas	47
Tabla 6. Objetivos de Papel & Más y su competencia	48
Tabla 7. Estrategias de Papel & Más y su competencia	49
Tabla 8. Mezcla de Mercadeo de Papel & Más y su competencia	50
Tabla 9. Utilidades de Papel & Más y su competencia <sup>51</sup>	
Tabla 10. Encuestados por lugar	60
Tabla 11. Productos más comprados	61
Tabla 12. Lugares de Compra por sector empresarial	61
Tabla 13. Frecuencia de Compra	61
Tabla 14. Consumo promedio de Empaques	62
Tabla 15. Aspectos de preferencia del producto	62
Tabla 16. Respuesta a los programas de Marketing	63
Tabla 17. Disposición para volver a comprar	63
Tabla 18. Proyección de ventas del Sector (Unidades)	65
Tabla 19. Diagnostico Externo	66
Tabla 20. Diagnostico Interno	68
Tabla 21. Matriz DOFA	69

Tabla 22. Análisis de Posición Estratégica	72
Tabla 23. Objetivos del plan de marketing	76
Tabla 24. Ventas por línea de productos	83
Tabla 25. Ventas por segmento de mercado	84
Tabla 26. Precios de la línea de producto	84
Tabla 27. Hipótesis Económicas	86
Tabla 28. Numero de Almacenes a Comunicar	86
Tabla 29. Costo de correo a clientes potenciales	87
Tabla 30. Costo de vendedores	87
Tabla 31. Estado de Resultados y Flujo de caja del proyecto	89
Tabla 32. Criterios de evaluación del plan de mercadeo	90
Tabla 33. Cronograma de actividades	90
Tabla 34. Control de Crecimiento Comercial	91
Tabla 35. Control de sostenibilidad comercial	92
Tabla 36. Control de Generación de Utilidades	93

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Productos de Papel & Más	33
Figura 2. Estructura de la cadena productiva de pulpa, papel e industria gráfica	36
Figura 3. Evolución del sector	37
Figura 4. Cadena de Valor de Porter	52
Figura 5. Organigrama de Expresiones & Detalles	57
Figura 6. Segmentación del mercado de Papel & Más	64
Figura 7. Matriz PEEA de Papel & Más	73
Figura 8. Empaques Publicitarios de Papel & Más	78

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad los mercados se encuentran en una situación de cambio continuo y constantemente se ponen a disposición de las personas, nuevas y diferentes alternativas de productos, siendo esto un motivo para que Papel & mas busque un mejor posicionamiento en el mercado y ofrezca buenos productos con precios competitivos en él. Razón por la cual las empresas se ven en la obligación de mejorar su función en el mercado para poder ser competitivos en el sector, tanto en recurso humano como en tecnología, ya que los tiempos son cambiantes y el mercado exige más innovación para la comercialización de un bien o servicio.

Es por ello que el presente plan de mercadeo busca identificar las posibles opciones de Papel & Mas en su mercado actual, para definir el tipo de estrategias competitivas que le permita posicionarse en el sector.

Según la “Conference Board”, un plan de mercadeo es una comunicación escrita, documentada y organizada que establece metas futuras del negocio y programas de acción requeridos para alcanzar esas metas, en un período de doce meses. El plan de mercadeo es una buena herramienta para el empresario, quien podrá visualizar sus principales oportunidades y amenazas que afectan su negocio, e igualmente será capaz de preparar a su empresa para afrontar esos escenarios.

Por lo tanto, para la realización de este plan de mercadeo se trabaja con la estructura sugerida por el programa de mercadeo y negocios internacionales de la universidad autónoma de Occidente, el cual se desarrolla en 8 puntos fundamentales que va desde el análisis externo que incluye el sector y el entorno general de la empresa, hasta la definición de estrategias y medidas de control. Igualmente para llegar a dichas estrategias se indaga acerca de los recursos disponibles con que cuenta la empresa para afrontar dicho plan de acción.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

PAPEL & MAS ha venido funcionando como una empresa productora de bolsas de papel con impresión y sin impresión en la Ciudad de Cali. Aunque esta empresa ha aumentado su participación en el mercado en los últimos 4 años, lo ha hecho de una forma lenta debido a inconvenientes tales como:

- No cuentan con un programa que agilice la entrega de las cotizaciones rápidamente, lo cual perjudica de forma directa a la empresa ya que se pierden los clientes por la falta de agilidad en el proceso.
- Falta de implementación de estrategias que ayuden a la búsqueda de mercados potenciales.
- No cuenta con un sistema de comunicación que ayude al posicionamiento y recordación de la marca en el mercado objetivo.
- La empresa tercera la producción lo cual aumenta el precio de las bolsas y genera inconvenientes ya que se depende de los maquiladores.
- La carencia de un plan de mercadeo que oriente la gestión comercial.
- No posee una información detallada de los clientes que ayude a realizar un seguimiento post compra.
- Bajo crecimiento en las ventas; desde el año 2005 al 2007 solo aumentaron en \$62.947.199.

Todos estos inconvenientes conllevan a la falta de un direccionamiento que ayude al crecimiento sostenido de la empresa.

### **1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué estrategias debe implantar la empresa PAPEL & MÁS para lograr una mayor penetración en el Mercado?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de mercadeo que contribuya al crecimiento de las ventas y al posicionamiento en su target.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el mercado, y así estudiar claramente que es lo que el cliente necesita y desea.
- Diagnosticar la situación de la empresa, y de esta forma tener claro el paso a seguir para mejorar el direccionamiento de PAPEL & MAS.
- Definir objetivos, estrategias, tácticas y planes de acción, que vayan acorde a lo esperado con el plan de mercadeo



### 3. JUSTIFICACION

La importancia de desarrollar un plan de mercadeo en la empresa PAPEL & MAS radica en varios parámetros; si se tiene presente un direccionamiento concreto para la empresa y unas estrategias establecidas que ayuden y aporten a esto, se puede pronosticar con mayor precisión el cumplimiento de las metas de la empresa, al mejorar su departamento comercial e implementación de este plan.

Si se piensa a futuro, al tener una base de datos completa de los clientes, se puede simplificar de forma amplia sus insatisfacciones, dando como resultado una fidelidad permanente y aumento en los clientes reales.

Con la implementación del plan de mercadeo, se pretende que PAPEL & MAS se fortalezca en las áreas comercial y de mercadeo y de esta forma adquieran habilidades y destrezas para mantenerse y crecer en el mercado. Así la empresa se beneficia en el fortalecimiento de ella, generación de empleo y formación de capital humano.

Finalmente para mantener y aumentar el margen de ingresos totales de la empresa es importante contar con tácticas que ayuden e incentiven a la fuerza de ventas y así mantener una estabilidad constante, de esta forma se puede llegar a aumentar las ventas las cuales no han sido lo suficientemente creciente en los últimos años como se puede observar a continuación.

**Tabla 1. Ventas de la empresa**

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS NETAS</b>
2005	\$ 332.510.630
2006	\$ 341.641.320
2007	\$ 395.457.829

Con una fuerte implementación del plan de mercadeo se puede llegar a aumentar en un 25% aproximadamente las ventas netas.

## **4. MARCO DE REFERENCIA**

### **4.1. ANTECEDENTES**

PAPEL & MAS empezó como empresa en el año 2001, seis meses atrás funcionaba un pequeño almacén en la casa de la hoy dueña Carmen Eliza Romero, quien al ver el crecimiento de las ventas decidió crear su propia empresa, ampliando el portafolio de productos y por ende los clientes reales. Esta empresa cuenta con una fuerte competencia las cuales son: SVBAGS (Grupo elli), INTERBAGS, COLOMBATES y ELITEBAGS.

Esta empresa tiene un buen nivel de posicionamiento, pero al compararla con las compañías encontramos varias debilidades. Una de ellas es la carencia de maquinaria de impresión y troquelado que poseen las otras empresas, lo cual incrementa el costo de los productos de PAPEL & MAS. Además tienen procesos de cotización lentos ya que no cuentan con un sistema que ayude a realizar esta tarea de forma eficiente y eficaz como lo ejecuta la competencia.

Otra de las diferencias y quizás de las más importantes es la falta de una base de datos por parte de PAPEL & MAS bien estructurada que permita tener información actualizada de los clientes y así poder hacerles un adecuado seguimiento que ayude a fidelizarlos con la empresa.

Al realizar un estudio de este caso, se ve la necesidad de tener un plan de mercadeo que ayude a subsanar los problemas nombrados y así tener una mayor factibilidad de poder hacer crecer la empresa.

### **4.2. MARCO TEÓRICO**

“El desarrollo de un plan de mercadeo es un proceso tan riguroso que exige tiempo y dedicación para redactarlo y, lo más importante implementarlo, controlarlo y revisarlo; es quizá uno de los más importantes instrumentos de la planeación estratégica que busca aumentar las ventas orientando los negocios

hacia la retención de los clientes actuales y la conquista de otros nuevos”<sup>1</sup>. Para organizar el plan es preciso realizar primero un diagnóstico situacional; Es decir analizar las fortalezas y las debilidades de la empresa, para formular posteriormente acciones estratégicas que consoliden el posicionamiento de los servicios en cada uno de los mercados donde opera la empresa.

El secreto para escribir un plan eficaz de mercadeo es la planeación disciplinada, un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado pasó por paso. Al emplear este método disciplinado se sigue un modelo lógico que permite definir los problemas, contestar correctamente las preguntas y adoptar decisiones, aunque en un principio sea más lento este método incrementa de modo extraordinario las probabilidades de éxito del producto o servicio, es algo totalmente planeado, fundamentado en una base de datos y de carácter exhaustivo, pero realizable.

En el plan de mercadeo figuran dos grandes componentes esenciales, la información básica, que comprende la evaluación del negocio (análisis) también llamada análisis situacional y el segmento de problemas y oportunidades; en segundo orden figura el plan propiamente dicho que se elabora con la información recabada y analizada en la sección correspondiente a los antecedentes básicos de mercadotecnia, el plan incluye todos los elementos comenzando con los objetivos de ventas y terminando con un presupuesto y calendario de las actividades necesarias para alcanzarlos<sup>2</sup>.

### **4.3. MARCO CONTEXTUAL**

A la hora de realizar cualquier plan de mercadeo o proyecto, se debe tener una alta claridad de los conceptos que se van a utilizar en la práctica. En este caso un parámetro que se va a implementar y de mucha importancia es el servicio al cliente, ya que un cliente satisfecho compra de nuevo, mientras que un cliente insatisfecho habla mal del servicio a “todo el mundo”. Es preciso saber gerenciar las expectativas del cliente para mantenerlo satisfecho, lo cual exige investigación permanente del mercado pues las organizaciones no siempre conocen muy bien a sus clientes y las necesidades de éstos.

Para encantar a un cliente es preciso ir más allá de la satisfacción de sus necesidades, es preciso sorprenderlo satisfaciendo no sólo sus deseos explícitos sino también sus deseos ocultos y para esto debemos tener en cuenta la

---

<sup>1</sup> COBRA, Marcos. Marketing de servicios: Conceptos y estrategia. 6 ed. Caracas: ECOE ediciones, 2001.p 40 – 56

<sup>2</sup> ROMAN G, Hiebing Jr .Como preparar el exitoso plan de Mercadotecnia. los ángeles: Mac Graw Hill, 1992. p. 46.

identificación de los clientes de la empresa y lo que esperan, la diferenciación de sus necesidades y valores individuales, la interacción con cada cliente, la redefinición y personalización de servicios para atender las necesidades y expectativas de los diversos clientes.

Para mantener un buen direccionamiento en una empresa ya sea pequeña o grande, es importante la aplicación de estos conceptos:

- **Plan de marketing:** "El plan de mercadeo es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia dónde la entidad debe dirigirse. Para esto se determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocios"<sup>3</sup>.
- **Análisis de ventas:** Estudio de las cifras de años anteriores con el objetivo de revisar, mejorar o corregir una situación de mercadeo. La información de ventas se disgrega en sus componentes individuales y se examinan en lo tocante a su relación con otros factores que operan dentro de la mezcla de mercadeo<sup>4</sup>.
- **Cuotas de ventas:** Es la meta de ventas para un línea de productos, una división de una empresa o un vendedor. Es un instrumento administrativo para estimular el esfuerzo de ventas.
- **Mercadeo de base de datos:** Un sistema destinado a mantener datos de clientes y clientes potenciales, utilizando bases de datos relacionales, con la finalidad de generar y calificarlos, venderle productos o servicios; y mantener relaciones estrechas con ellos. Con datos de clientes actuales y potenciales pueden desarrollarse sistemas de información que faciliten la identificación de segmentos de mercado objetivo y diseñar estrategias de mercadeo y ventas.

---

<sup>3</sup>Plan de negocios [en línea]: Plan de mercadeo. Puerto Rico: Gobierno de Puerto Rico, 2008 [consultado 10 de Abril de 2008]. Disponible en Internet:

[http://www.gobierno.pr/G2B/Inicio/Emp\\_ComenzarNegocios/default.htm](http://www.gobierno.pr/G2B/Inicio/Emp_ComenzarNegocios/default.htm)

<sup>4</sup> FONTANEZ, Diana. Plan de marketing [en línea]. México: México DF: mercado brillante, 2008 [consultado 10 de abril de 2008]. Disponible en Internet :

:<http://www.mercadeobrillante.com/trabajos14/organizacion/organizacion.shtml>

## 5. METODOLOGIA

Para la implementación del plan de mercadeo en la empresa Papel & Mas, se iniciara con un estudio amplio de las falencias de la empresa en su entorno interno y externo de esta forma recopilar las fallas que la empresa Papel & Mas ha tenido desde su creación hasta el momento, para no haber tomado la decisión de implementar un área de mercadeo.

Los instrumentos necesarios para llevar a cabo el plan de mercadeo son basados en el marketing mix y la mezcla promocional; pero primero se debe realizar investigaciones de mercado enfocado en el análisis situacional, entrevistas y encuestas, el cual se llevara a cabo con la ayuda de un profesional en el tema como lo es Edgar José Velasco quien tiene un amplio conocimiento en el tema de investigaciones de mercado.

Con la asistencia de un experto en el área de comunicaciones de marketing se apoyará para la implementación de estrategias de comunicación

- **Primarias:** Para la realización de este plan de marketing es necesaria la colaboración de ciertas personas que estas directamente relacionadas con el tema de trabajo y con la empresa PAPEL & MAS. Aparte de los expertos ya nombrados se necesita una comunicación permanente con:

- Carmen Eliza Romero.
- Gerente general papel & mas.

- **Secundarias:** Se utilizaran ayudas como internet, páginas relacionadas con el tema a tratar.

- [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com)
- [www.mercadeobrillante.com](http://www.mercadeobrillante.com)
- [www.liderazgoymercadeo.com](http://www.liderazgoymercadeo.com)
- [www.mercadeoglobal.com](http://www.mercadeoglobal.com)

Libros tales como:

- Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. Mc Graw Hill
- Marketing. Mc Graw Hill. 8va ed.
- El Plan de Mercadeo. Luther, William M. Edición Económica. Editorial Norma. 1995.
- La Esencia del Marketing Volumen II. El Plan de Acción. Edición Económica. Editorial Norma 1995.

El procedimiento a seguir para la elaboración del plan de mercadeo será:

- **Procedimiento**

- Establecer el problema al que se pretende dar solución.
- Seleccionar el tamaño de la muestra entre la población objeto de la investigación.
- Recolectar la información por medio de encuestas y entrevistas semi estructuradas.
- Analizar la información recolectada.
- Redactar el plan de mercadeo tomando como base las sugerencias y necesidades de la empresa y de la población encuestada (clientes meta).

## 6. RESUMEN EJECUTIVO

Papel & Más es una microempresa que elabora empaques publicitarios localizada en la ciudad de Cali, que ha operado en el mercado durante los últimos 8 años y ha logrado mantener su posición en él, gracias a la innovación y la calidad de sus productos.

Con su línea innovadora de empaques publicitarios con y sin impresión se ha destacado en el mercado, posteriormente ha extendido su línea de producción a otros segmentos, para dirigirse directamente al mercado institucional y de restaurantes, motivándolos con nuevos diseños y mensajes publicitarios más impactantes para todo tipo de marcas y productos. Sin embargo, no cuenta con la suficiente infraestructura que le permita competir, razón por la cual se trabaja para ello, buscando además el posicionamiento en el mercado. Por este motivo se realizó un plan de marketing que apunta hacia el logro de estos objetivos.

El plan de marketing corresponde a una estrategia que busca, aumentar el margen de participación, ventas y posicionamiento en el mercado de empaques publicitarios. Dicho plan recomienda el ajuste de sus debilidades internas, así como también la creación de estrategias agresivas que la diferencien por su calidad y diseños, como criterio de posicionamiento en el sector.

Papel & Más se encuentra dentro de la cadena de pulpa, papel e industria gráfica. Un sector representativo para la economía Colombiana si se tiene en cuenta que al año mueve alrededor de 2.268 millones de dólares de los cuales 895,9 millones corresponden al consumo interno del país.

En este sentido, la empresa se encuentra inmersa en un sector dinámico que además de ser representativo en el ámbito nacional es un sector que actualmente crece por encima (6%) del promedio industrial (PIB = 4%), hecho que se convierte en una oportunidad para seguir expandiéndose en el mercado.

Es así como Papel & Más ha decidido desarrollar el mercado de Cali para proyectar sus empaques publicitarios, en vista de que existe un mercado creciente que no se encuentra saturado por las empresas que comercializan estos productos en el sector.

La diversidad cultural de la ciudad de Cali se convierte en una buena plataforma de mercado para Papel & Más si se tiene en cuenta su capacidad de innovación y diferenciación de productos. Igualmente su tamaño de mercado y la concentración del sector comercial le facilitan su comercialización.

Sin embargo, deberá de estar preparada para afrontar ciertas amenazas que podrían convertirse en una limitante para alcanzar sus objetivos comerciales, entre los que se encuentran:

- La Competencia desleal generada por la informalidad empresarial en la ciudad.
- Los bajos ingresos generados por la alta tasa de desempleo e informalidad.
- La amenaza de empresas nuevas que entran al sector por causa de la apertura económica o las importaciones.
- La fuerza de negociación que ejercen los pocos proveedores de papel que existen en la ciudad.
- La rivalidad de las empresas existentes.
- La amenaza de productos sustitutos.

Y otras amenazas del entorno político, tecnológico, legal, y económico que afectan de manera directa o indirecta el escenario comercial de la empresa.

En este contexto, la evaluación de la posición estratégica de la empresa en el mercado, determinó que Papel & Más se encuentra en una posición agresiva, y por consiguiente, debe de apropiarse de estrategias agresivas para enfrentar el mercado de Cali, estrategias como el desarrollo de productos, el desarrollo de mercados, la penetración de mercados, e incluso las integraciones verticales y horizontales son recomendables en esta posición.

Es por ello que dentro de sus objetivos estratégicos plantea la penetración en el mercado y el desarrollo de productos a través de la diferenciación. Como estrategias para ingresar al mercado.

Dentro de la categoría de empresas que producen empaques publicitarios 2 de ellas cuentan con más de 20 años de experiencia, tal es el caso de Colombates quien ha diversificado su producción ofreciendo empaques y bolsas de todo tipo. Por otra parte se encuentra que algunas de estas compañías cuentan con marca propia, otras utilizan el nombre de la empresa como marca. La que mayor reconocimiento tiene es Svbags, empresa nacional que lleva 15 años en el mercado; el posicionamiento de esta empresa es consecuencia del manejo de relaciones públicas y su fuerte infraestructura comercial. Otras empresas que tienen cierto reconocimiento en el mercado son: Interbags, Y Elitebags.

Cada una de ellas ha tratado de buscar elementos diferenciadores, para lograr alcanzar una mayor cuota de participación dentro del mercado de empaques publicitarios o mantener su volumen de venta, como consecuencia de esto en el mercado se encuentran actualmente varias subcategorías y tipos de productos.



Las dos principales subcategorías que existen en el mercado son: empaques impresos y empaques sin impresión. Casi todas las empresas de empaques publicitarios que compiten en esta categoría lo hacen en la subcategoría de empaques con impresión. Los empaques en su mayoría se encuentran en el mercado en diversos tamaños, aproximadamente 10, adicionalmente existen diversos tipos de empaques que varían de acuerdo a sus colores, tamaños, impresiones, su alto relieve, su luminosidad, etc.

Hace 5 años los empaques que imperaban en el mercado eran con impresión, igualmente los empaques con más de tres colores eran escasos. Papel y Más, observó esto y decidió ofrecer una nueva alternativa, empaques sin impresión y empaques de más de tres colores, inicialmente en 3 tamaños (grande, mediano y pequeño). Actualmente existen 7 tamaños y ha diversificado sus productos ofreciendo más de 500 moldes de diseño publicitario.

Sus productos van dirigidos a los almacenes, boutiques, restaurantes, y al mercado institucional que requieran dar a conocer su empresa o su marca.

Los precios que establece la empresa son diferenciados, lo que le permite mantenerse en el mercado de empaques publicitarios. Esta ventaja en precios, con productos de excelente calidad, permite mantener la rentabilidad de la empresa durante un largo tiempo.

Los productos de Papel & Más se distribuyen en los principales almacenes de la ciudad, llegan al cliente a través de la venta directa.

La estrategia de distribución es selectiva, ya que con este sistema se obtiene un mayor control en la comercialización del producto.

A pesar de que la empresa ha incrementado sus ventas extendiéndolas a las principales ciudades del Valle del Cauca, no cuenta con un fuerte posicionamiento de marca, ni reconocimiento de la empresa.

Las ventajas con que cuenta Papel & Más son: en los 8 años que lleva operando en el mercado ha logrado conocer a sus clientes con relación a gustos y preferencias, igualmente ha mejorado su producto en cuanto a diseños, mensajes, calidad, etc.

- **Estrategias:** En cuanto a estrategias se tiene previsto llegar al segmento objetivo de manera personalizada a través de la venta directa, el cual tendrá unas actividades previas basadas en el correo directo y el telemarketing. Estos espacios permitirán un reconocimiento de la empresa y el posicionamiento de la marca, donde se espera despejar las dudas de los clientes en cuanto a los productos y términos de negociación.

El punto inicial de venta "relanzamiento", se ubicara en los principales centros comerciales de Cali donde se realizara la entrega de correos a los almacenes, boutiques y restaurantes. Se ha escogido estos puntos iniciales, porque agrupa un conjunto amplio de consumidores potenciales, que se relacionan con un perfil exclusivo que requiere de buena presentación e imagen.

Para la elaboración del plan de marketing, se realizó un proceso de investigación, para observar cómo está conformado el mercado, cuantos competidores existen, cual es la frecuencia de compras y el volumen de ventas.

El proceso de investigación se realizó en los principales centros comerciales de Cali, donde se encuentra el grupo objetivo de consumidores, se utiliza como herramienta de investigación una encuesta, y se evalúa una muestra de 117 negocios, representados en Boutiques, almacenes, y restaurantes.

Las variables que se evaluaron obtuvieron información acerca de los gustos y necesidades del grupo de consumidores, de acuerdo con características como motivos, usos y frecuencia de compra.

Los resultados de este proceso muestra que los empaques publicitarios se compran con o sin impresión, los aspectos más importantes son el Diseño y la calidad; los empaques que más se compran son los impresos, además existe una preferencia por los empaques de varios colores frente a la opción de un solo color igualmente la frecuencia de compra promedia es de un mes.

Estos resultados indican que el éxito de Papel & Más dependerá de sus estrategias de venta directa, de atención al cliente, y del valor agregado de los servicios del producto. Estas estrategias, a su vez, permitirán lograr un posicionamiento de marca y de producto. Siendo el objetivo principal del plan de marketing.

Con las actividades de promoción se busca lograr la fidelidad de los clientes e igualmente influenciar y lograr buenas recomendaciones con otros prospectos.

Igualmente, se busca persuadir a los clientes de las ventajas del producto el cual se convierte en una buena herramienta para atrapar la atención de sus consumidores, fomentando la recordación de su marca.

- **Resultados Financieros:** En términos financieros el plan de mercadeo Refleja márgenes de ganancia significativas para la empresa, donde se destaca el margen neto de 13,48%, el cual es muy superior al margen generado por el sector (5,7%) y con un 13,95% de flujo que puede disponer para su crecimiento o el disfrute de sus propietarios.

## 7. ANÁLISIS SITUACIONAL

En el presente análisis se da a conocer el entorno externo del negocio en lo que respecta al análisis del sector y el análisis de entornos, de tal forma que se pueda identificar las principales oportunidades y amenazas para la empresa.

### 7.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

**7.1.1 Necesidades que satisface.** Papel & más es una empresa dedicada al diseño, creación y elaboración de empaques publicitarios. Fundada en el año 2001 en Cali-Colombia, ha logrado penetrar exitosamente en el mercado nacional, atendiendo almacenes, boutiques y empresas que requieren bolsas para sus campañas publicitarias.

**7.1.1.1 Misión.** Brindar a nuestros clientes soluciones de empaque eficaces, variadas y de alta calidad, buscando satisfacer su necesidad de hacer del empaque un gran medio para publicitar su imagen y su marca. Calidad y agilidad en entregas forman los cimientos sobre los que se basa la relación con nuestros clientes.

**7.1.1.2 Visión.** Ser una organización de vanguardia en empaques publicitarios cuyos valores corporativos son: Calidad, Innovación, Cumplimiento.

### 7.1.2 ¿Quiénes son los Clientes?

**7.1.2.1 Almacenes y Boutiques.** Nuestra calidad y agilidad en entregas, sumados a nuestro cuidado en todos los detalles que hacen del empaque algo especial, nos han permitido ampliar nuestra cobertura a varias regiones del país, desde los clientes que requieren un producto 100% biodegradable que no atente contra el medio ambiente, como es el caso de San Andrés, nuestra hermosa isla en el Caribe, hasta clientes que requieren que su bolsa tenga todos los acabados que la hagan especial.

### 7.1.2.2. Mercado institucional

- Atendemos empresas que requieren las bolsas para hacer presente su marca en congresos, lanzamientos, etc.
- Restaurantes que necesitan entregar sus alimentos con elegancia digna de productos gourmet.

### 7.1.3. ¿Como Satisface las Necesidades?

#### 7.1.3.1. Recursos

- **Impresión:** El proceso de impresión es litográfico con un estricto control de calidad, para garantizar que el producto que llegue a los clientes muestre con exactitud la imagen de su marca.
- **Procesos:** Para la elaboración de los productos, se emplea la más alta tecnología y los mejores materiales, que unidos a los cuidadosos procesos de elaboración manual, permitan conseguir la alta calidad requerida por el mercado.
- **Materiales:** Se utilizan diversas clases de papel: Kraft, papeles esmaltados, papeles blancos mates como Bond y cartulina, papeles con llamativas texturas.

Para las manijas se utilizan diversos materiales: Cordel de papel entorchado, cintas de seda de diferentes anchos, fayas ó cintas acanaladas, cordón de polipropileno, poliéster ó algodón, cuero y otros materiales que respondan a la imaginación, ingenio y necesidad del cliente.

Detalles que hacen de las bolsas empaques novedosos y elegantes: Ojaletes metálicos que refuerzan las perforaciones por las que se insertan las manijas a la bolsa y punteras metálicas que rematan las manijas sin tener que anudar.

- **Refuerzos:** Todas las bolsas tienen refuerzos que las hacen más resistentes.

#### 7.1.3.2. Productos

- **Que son las bolsas de papel:** Las bolsas de papel son un recipiente plegado y pegado en su parte inferior y abierto en la superior permitiendo así una introducción rápida de objetos. Se utiliza para transportar productos. Puede incluir manijas en su propia estructura o manijas salientes, generalmente, fabricadas

también en diversos materiales como cordón de poliéster, plástico, cintas faya, raso, etc. Son utilizadas en comercio y han adquirido un reciente auge debido a su reciclabilidad ya que mucha gente las utiliza posteriormente para guardar cosas o simplemente para coleccionarlas.

- **Usos:** El uso principal de las bolsas de papel es para transportar productos de toda clase como alimentos, cosméticos, productos de aseo, productos de confección etc.
  
- **Especificaciones del papel:** Los papeles más utilizados para realizar bolsas de papel son los siguientes:
  - **Papel Kraft:** Papel muy resistente, por lo que se utiliza para la elaboración de papel tissue, embalaje para bolsas, sacos multicapas y papel para envolturas. Se utiliza, además, como papel base de laminaciones con aluminio, plásticos y otros materiales. Con este papel también se pueden producir cartones pesados y cartones corrugados, además es 100% reciclable y biodegradable y para la elaboración de bolsas de papel se utiliza con un gramaje de 170gr.
  
  - **Papel Bond:** Papel muy resistente de fácil manipulación, utilizado comúnmente en los procesos de litografía gracias a que es liso por sus dos caras lo cual permite el ahorro y la fácil absorción de tintas, además tiene una opacidad que evita interferencias al imprimir, su gramaje mínimo es de 75 gr su característica principal es su alta blancura que da un contraste óptimo.
  
  - **Papel propalcote:** Papel de alta resistencia, que se caracteriza por tener una cara lisa y la otra corrugada, es ideal para las bolsas publicitarias ya que es un papel muy elegante que por su gramaje de 200gr garantiza un poder de carga óptimo hasta de 15 kgm.
  
  - **Cartulina canadiense o importada:** Aunque no es un papel muy manejable y muy fácil de manipular, es el papel más resistente para realizar bolsas de papel, con un gramaje de 210 gr, es un papel que por sus dos caras es liso que se presta mucho para aplicarle acabados como plastificado y parciales UV.

- **Factores de éxito:** El papel tiene bajo costo por lo cual es muy utilizado por las industrias para diferentes procesos de transformación, es de fácil eliminación, al igual que fácil de reciclar, lo que genera más aceptación dentro del mundo moderno que intenta proteger los daños contra el medio ambiente.
- **Tecnología:** para realizar las bolsas de papel se utilizan maquinas de ultima generación inteligentes que son capaces de realizar todo el proceso de producción de las bolsas empezando por escoger el tipo de papel seleccionado por el cliente a través de una base de datos ingresada al sistema de la maquina, una vez a seleccionado el papel las maquinas se encargan del corte del papel seguido del troquelado que son realizados por plantillas inteligentes que adaptan las dimensiones escogidas por el área de producción y las gravan en alto relieve sobre las hojas, una vez terminada la troquelación las maquinas se encargan de unir todas las pestañas de las bolsas esto se hace gracias a que las maquinas son guiadas por unos láser que se encargan de detectar estas pestañas donde se aplican capas de colbon especial, pasando por unas prensas que comprimen las bolsas para que las pestañas se adhieran bien y toda la bolsa quede bien unida.

Terminado este proceso de ensamble de las bolsas pasan a otras maquinas llamadas manilladoras que son las que se encargan de unir las bolsas con las manijas.

En los procesos de litografía o flexografía y en los acabados las maquinas más utilizadas son; plotters, impresoras de que van desde una tinta hasta cuatro tintas llamadas impresoras (policromáticas, sencillas, dobles y triples), plastificadoras a calor y a frio y secadoras de impresión.

- **Propiedades:** Las bolsas de papel se caracterizan por dos tipos de propiedades.
  - **Propiedades de resistencia:** Dependiendo del tipo de papel y el tratado que recibió la pulpa que pueden ser químico o mecánico, el gramaje del papel, dentro de estas propiedades también entran, la resistencia al rasgado, la resistencia superficial y la resistencia a la absorción de agua.
  - **Propiedades visuales:** Se distinguen principalmente la blancura, el brillo, tersura y opacidad el papel.

- **Fortalezas:** las bolsas de papel se caracterizan en este sentido principalmente, por ser reciclables y reutilizables, también por su fácil manipulación, por la capacidad de apilarse, por su condición de permanecer erguidas sobre su base, posee propiedades de protección,
- **Debilidades:** las bolsas de papel son sensibles a la humedad y al calor, además tienen un peso de carga inferior a otros tipos de bolsas.
- **Ciclo de vida:** Las bolsas de papel empiezan su ciclo de vida desde la transformación de la materia prima, una vez se encuentran fabricadas, son utilizadas para distintas actividades como; medio de empaque de otros productos como; alimentos, artículos de confección, electrodomésticos, etc. Una vez son utilizadas para esto pasan a ser utilizadas en el hogar ya sea para guardar o archivar elementos, también son coleccionadas y en algunos casos las utilizan como bolsas de basura, una vez son desechadas a la basura estas proceden a ser recicladas y vuelven a convertirse en lo que eran inicialmente papel.
- **Diseños:** debido a que las bolsas son en papel y gracias a los avances tecnológicos hoy en día se pueden encontrar distintos diseños. Desde el más tradicional que es el cuadrado o rectangular, hasta diseños con forma de cartera, diseños piramidales, diseños tubulares, entre otros, esto es lo que respecta a forma, en acabados se pueden encontrar bolsas decoradas con pinturas, con fofmi, con estampados brillantes, con plastificados brillantes y opacos, incluso se encuentran con decoraciones con los mismos objetos que hay en la naturaleza como lo son hojas secas ramas entre otros. Así mismo encontramos bolsas en todos los colores incluso difuminadas, lo cual nos deja ver como no hay restricción en la imaginación para decorar este tipo de productos.
- **Comercialización:** Estas bolsas son muy utilizadas por tiendas de alimentos, tiendas de ropa, joyerías, entre otras que prefieren estas bolsas por su calidad y diseño.
- **Productos Papel & Más:** La empresa papel y más produce y comercializa dos tipos de bolsas de papel, con y sin impresión, cada una de estas bolsas tiene su mercado objetivo. Para las bolsas sin impresión su mercado objetivo son artesanos, pequeños almacenes, restaurantes y personas naturales que necesitan este tipo de bolsas para ciertos eventos como reuniones, fiestas en las cuales

empacan las sorpresas y recordatorios. Las bolsas con impresión son utilizadas normalmente por boutiques, almacenes e instituciones, que tienen la necesidad de ofrecer empaques atractivos que a la vez sirvan de publicidad para dar a conocer la marca.

Todas las bolsas que fabrica la empresa cuentan con un estricto control de calidad que garantiza la calidad de las mismas, aparte se trabaja con papeles de primera los cuales dependiendo de su gramaje pueden tener una capacidad de carga que hasta 15 kilogramos.

Las bolsas tanto las impresas como las no impresas, se pueden adecuar a las necesidades de los clientes, que va desde una reforma en la manija hasta un troquelado especial que le da un acabado único y original a la bolsa.

- **Proceso de producción:** Ambas bolsas tienen un proceso de producción parecido, empieza con la selección del papel más adecuado, dependiendo de la necesidad del cliente; el siguiente paso es escoger el troquel o molde que se le va aplicar al papel, los troqueles tienen un alto, un ancho y un fuelle y lo que sucede en este paso es que se marca en relieve sobre el papel las líneas que determinan la forma de la bolsas; después se procede al proceso de impresión que puede durar hasta dos días según el acabado seleccionado; una vez secas las impresiones se revisan y se desechan las hojas que tengan problemas de tinta (este paso solo es para las bolsas impresas), el siguiente paso es el armado de la bolsa, en el cual se doblan las pestañas y se unen por medio de pegante especial, una vez unidas y armadas se deja secar el pegante para que se adhiera bien al papel y se ayuda con unas prensas que comprimen y dan presión sobre estas para evitar que el pegante haga burbuja y cree espacios de aire que no dejen bien unidas las pestañas. Después de aproximadamente dos horas, tiempo el cual se emplea para seleccionar, cortar y armar las manijas; se procede a instalar las manijas en la bolsa, estando estas puestas, el producto ya está casi terminado, paso a seguir es pasar las bolsas por una inspección de control y calidad en el cual se toma bolsa por bolsa y se le hace una serie de pruebas para ver si cumple con los parámetros de resistencia, limpieza, y calidad general de la bolsa. Lo último que se hace es empacarlas en cajas, marcarlas y numerarlas con el fin de tener un control en bodega, terminado este pasó, las bolsas están listas para su proceso de distribución.



Dependiendo de la cantidad y los acabados así mismo puede durar el proceso de entrega al cliente que no puede superar los 20 días en el caso de las bolsas impresas.

### **Bolsas con y sin impresión:**

- **Bolsas sin impresión:** Elaboradas con materiales 100% reciclables y biodegradables, son ideales para almacenes pequeños, artesanos, ó establecimientos que por la diversidad de productos que ofrecen, requieren variados tamaños de bolsas para solucionar con elegancia su necesidad de empaque.

**Material:** Papel Kraft de 170 gramos, con refuerzo en base y laterales.  
**Manijas:** De papel Kraft entorchado.

**Figura 1. Productos de Papel & Más**



**Fuente:** Nuestros productos [en línea]. Santiago de Cali: Papel & Mas, 2008 [consultado 20 de Septiembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.papelymascolombia.com/productos.htm>

- **Cantidad Mínima de Venta:** 10 unidades por tamaño. Los productos están siempre disponibles esperando a ser despachados. Así que con este sistema se puede contar con su pedido al día siguiente de haberlo hecho.

Las bolsas sin impresión las puede decorar para fiestas infantiles, primeras comuniones y convertirlas en empaques de regalo para toda ocasión mediante técnicas como pinceladas, fommi, óleo, servilletas, entre otras.

**Tabla 2. Tamaños del producto**

Referencia	Alto (cm.)	Ancho (cm.)	Fuelle (cm.)
10	34.5	50	14
20	38.5	32	14
21	34	39	14
30	36	25	9
30H	25	38	10
31	27	21.5	12
35	36	13	9
40	24	17	7
41	19	17	7
50	15	12	4

- **Bolsas impresas:** Son una valla ambulante, por cuanto desde el momento en que salen de la boutique, empiezan a mostrar su marca. Adicionalmente son muchas las personas que conservan bonitas bolsas publicitarias de papel, a las que le dan un uso posterior.

En muchos países incluyendo Colombia, la bolsa de papel se ha convertido en el empaque de regalos con el que entregan las boutiques sus artículos. Siendo así, las marcas que en ellas aparecen están presentes en muchos de los momentos más emotivos de las personas.

Utilizando bolsas publicitarias de papel, dé a su marca la oportunidad de estar exhibida junto a todos los regalos de un hermoso árbol de Navidad ó junto a los obsequios de una fiesta infantil.

### **Acabados**

- Plastificado brillante al calor ó en frío.
- Laminado Mate.
- Barniz ultravioleta total ó parcial.
- Repujado.
- Estampado al calor.
- Formas especiales.

- **Productos complementarios:** Junto con las bolsas completan el empaque ideal ó complementan su programa de mercadeo:

- Tarjetas de/para
- Tarjetas de presentación
- Stickers
- Papel seda personalizado
- Papel regalo
- Etiquetas
- Volantes
- Afiches
- Bonos para regalo
- Cajas para empaque de accesorios

## **7.2. ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA**

### **7.2.1. Factores del mercado**

**7.2.1.1. Tamaño de la categoría.** La empresa Papel & Mas hace parte de la cadena productiva de pulpa, papel e industria gráfica, la cual comprende desde la producción de la pulpa química elaborada a partir de la madera o el bagazo de caña, hasta la producción de papel y la producción de imprentas y editoriales.

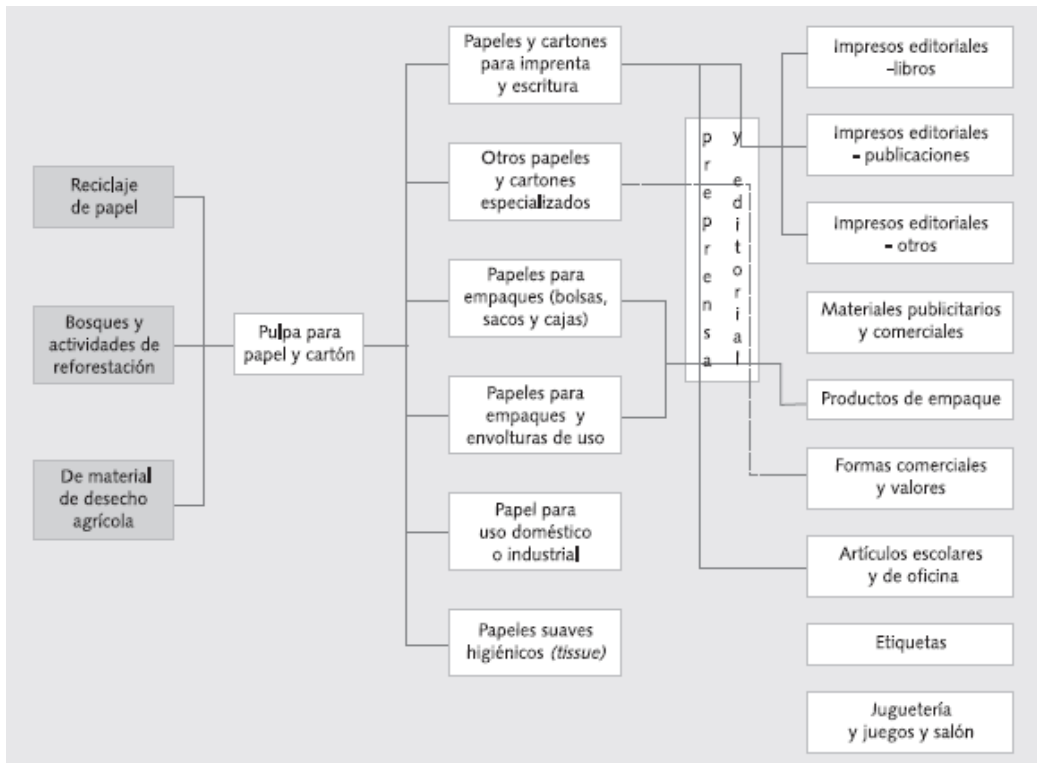
Dentro de la cadena Papel & Más integra aquellas empresas que producen y comercializan empaques y envolturas de uso. Este segmento empresarial se caracteriza por presentar una gran cantidad de empresas de pequeño y mediano tamaño. La industria de empaques y envolturas de uso produce diversidad de bienes como: empaques, etiquetas, publicomerciales, Posters, y Tarjetas que se orientan especialmente al mercado externo.

“La cifra de consumo en Colombia de empaques y envolturas asciende a unos 57.964 millones de pesos”<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup>, MORALES NIETO, David. Estudio sobre el Sector Papelería [en línea]: Dibujo y Material Didáctico en Colombia. Santiago de Cali: Cámara de comercio de Cali, 2007[consultado 02 de Octubre de 2008]. Disponible en Internet: <http://camara.ccb.org.co/portal/default.aspx>.

**Figura 2. Estructura de la cadena productiva de pulpa, papel e industria gráfica**



**Fuente:** Sectores industriales y cadenas productivas [en línea]. Bogotá D.C.: DANE, 2007[consultado el 02 de Octubre de 2008]. Disponible en internet: [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&task=section&id=78&Itemid=740](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=section&id=78&Itemid=740)

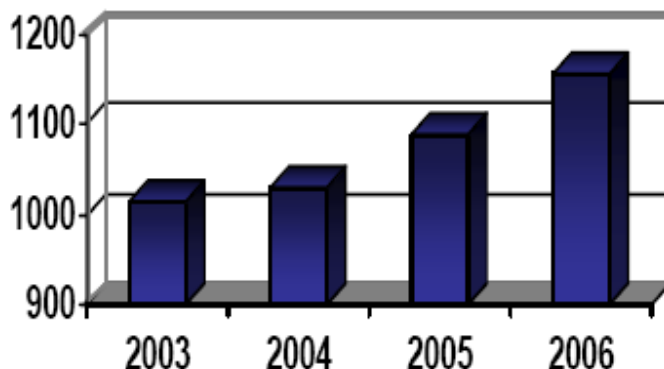
En Cali por su parte, esa cifra corresponde al valor de las ventas realizadas por las empresas del sector, que según la información suministrada en la cámara de comercio de Cali en su base de datos del año 2007, estas ascendieron a \$8.569 Millones de pesos.

El tamaño total del mercado es de alrededor de 650 establecimientos dedicados a la fabricación, comercialización y/o distribución de empaques y envolturas.

Debido al escaso número de empresas fabricantes, Colombia se presenta tradicionalmente como un país potencialmente importador de artículos del sector. Este hecho puede deberse a la escasez de ciertas materias primas o a la escasa producción de algunos artículos de este tipo, principalmente los que requieren para su elaboración de un importante desarrollo tecnológico.

**7.2.1.2. Crecimiento de la categoría.** En cuanto al ritmo de crecimiento de la producción real de este subsector (empaques y envolturas) se observa que en los últimos años la tendencia ha sido creciente y sostenida experimentando tasas de crecimiento real, cercanas al 6%<sup>6</sup>.

**Figura 3. Evolución del sector**



**Fuente:** Encuesta Anual Manufacturera 2004, y estimaciones elaboradas por la Cámara Sectorial del papel y el cartón de la ANDI [en línea]. Bogotá D.C.: ANDI, 2007[consultado el 10 de Octubre de 2008]. Disponible en internet: <http://www.andi.com.co/>

Para el año 2005, último año para el cual la información de la Encuesta Anual manufacturera del DANE, está disponible, la producción nominal anual del subsector ascendió a 37 millones de dólares, lo que equivale al 5% del total de la producción de la cadena productiva<sup>7</sup>.

En los últimos dos años se determinó que los niveles de producción se incrementaron, alcanzando para el 2007 los 42,7 millones de dólares. Para el presente año se espera que el subsector se vea dinamizado gracias al crecimiento acelerado del sector de papel y cartón, sector que en los últimos años ha iniciado un importante proceso de reconversión tecnológica realizando importantes inversiones en la incorporación de avances tecnológicos a sus plantas productivas<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Encuesta Anual Manufacturera 2004, y estimaciones elaboradas por la Cámara Sectorial del papel y el cartón de la ANDI [en línea]. Bogotá D.C.: ANDI, 2007[consultado el 10 de Octubre de 2008]. Disponible en internet: <http://www.andi.com.co/>

<sup>8</sup> Sectores industriales y cadenas productivas [en línea]. Bogotá D.C.: DANE, 2007[consultado el 02 de Octubre de 2008]. Disponible en internet: [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&task=section&id=78&Itemid=740](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=section&id=78&Itemid=740)

Este proceso de reconversión tecnológica resulta crucial, ya que el papel es sin duda un material clave y mejor aliado de este sector que, en su última temporada, se ha visto inmerso en el constante desarrollo de nuevos productos y aplicaciones.

**7.2.1.3. Situación del ciclo de vida del producto.** El producto sigue teniendo muy buena demanda en el sector, lo que demuestra que está en una etapa de crecimiento, pues La venta de artículos de papelería, informática, artículos escolares, de bolsas decorativas, de oficina y material didáctico conforman este sector que progresivamente ofrece a su mercado mayores y más atractivas oportunidades de cara al emprendedor. Con un aumento significativo de establecimientos con respecto al año pasado, el negocio de las empresas de este sector aun tienen mucho espacio para crecer.

El abastecimiento en material de oficina e informática parece haber alcanzado en el presente año uno de sus mayores grados de estabilidad. Ante la creciente demanda de material informático, sobre todo por parte de empresas, y la progresiva incorporación de nuevos artículos de papelería, acordes a las novedades del siglo XXI, la demanda de este sector aumenta para satisfacer necesidades diarias tanto en el ámbito laboral como en el personal.

Por otra parte, los artículos escolares aportan un gran dinamismo al sector, ya que durante las temporadas previas al ingreso de los estudiantes a clases la demanda de estos artículos se incrementa notablemente y es este segmento del mercado el que impulsa y dinamiza al sector a través de la estacionalidad de su demanda.

Adicionalmente en el mercado colombiano existen pocos fabricantes locales de Bolsas decorativas. La gran mayoría de sus proveedores se encuentran en América del Norte, Europa y Oriente. Sin embargo, hay un gran número de empresas mayoristas, muchas de ellas con tiendas propias, que prestan una amplia gama de productos, que abarcan desde bolígrafos o clips hasta impresoras o mobiliario de oficina.

**7.2.1.4. Estacionalidad.** De acuerdo a información suministrada por la empresa, el ciclo de ventas del producto se genera especialmente en los días especiales y los semestres donde las personas reciben sus primas legales. Por lo tanto, estos ciclos de ventas del producto se resumen en los siguientes: Día de amor y amistad, día del padre y la madre, día de los esposos, día de los ahijados, días de navidad (24 y 31 de diciembre), y las quincenas de Junio y Diciembre.

**Tabla 3. Estacionalidad de las ventas**

<b>PERIODO</b>	<b>Part % Ventas</b>
Enero	5,00%
Febrero	3,00%
Marzo	7,00%
Abril	5,00%
Mayo	12,00%
Junio	13,00%
Julio	4,00%
Agosto	5,00%
Septiembre	15,00%
Octubre	9,00%
Noviembre	4,00%
Diciembre	18,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

**7.2.1.5. Rentabilidad del mercado.** Durante los últimos años la situación financiera de las empresas del sector se mantuvo relativamente estable en el 2006 frente al 2005. El margen operacional aumentó en promedio un punto porcentual y el margen neto disminuyó cinco puntos porcentuales. En el caso del margen operacional, éste se mantiene en niveles cercanos al 5% en los últimos años y el margen neto se ubica en un promedio de 2%. Lo mismo sucede con los niveles de rentabilidad de las empresas que en los dos años analizados no registran cambios muy significativos.

En la siguiente Tabla se puede observar un resumen de los resultados financieros obtenidos por las empresas colombianas del sector durante los últimos años.

**Tabla 4. Indicadores financieros de las empresas del sector (2004-2006)**

Indicador	2006	2005	2004	Promedio Industrial
<b>Rentabilidad</b>				
Margen bruto (%)	32.2	34.0	32.9	26.5
Margen Operacional (%)	4.7	4.6	4.9	7.3
Rentabilidad del activo	3.8	3.5	4.0	5.5
Rentabilidad del Patrimonio	3.8	4.1	1.9	5.4
<b>Eficiencia</b>				
Ingresos Operacionales/Activos (veces)	0.81	0.76	0.82	0.75
Ingresos Operacionales/Costo de ventas(veces)	1.48	1.52	1.49	1.36
<b>Liquidez</b>				
Razón Corriente (Veces)	1.40	1.38	1.44	1.49
Rotación CxC (días)	114.5	118.1	108.1	53.2
Rotación CxP (días)	80.5	81.3	68.3	44.9
Capital de trabajo/ Activo (%)	16.21	14.23	15.5	11.6
<b>Endeudamiento</b>				
Razón de endeudamiento (%)	50.0	48.0	48.5	40.0
Apalancamiento Financiero (%)	17.1	18.2	19.2	16.7
Deuda Neta (%)	16.8	17.9	18.9	16.3

**Fuente:** Indicadores financieros de las empresas del sector [en línea]: Bogotá D.C.: Superintendencia de Sociedades, 2007 [consultado el 10 de Octubre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=ppal&dir=90>

### 7.2.2. Factores de la Categoría

- **Amenaza de nuevos ingresos:** Las empresas de empaques y envolturas se concentran especialmente en la diferenciación de productos, en este sentido se requiere de personal calificado en el área creativa que tenga conocimiento adecuado en diseños y en las mezclas de las materias primas. Así mismo la amplia base de clientes cultivada por cada empresa en particular, es un activo que



se obtiene en base a una larga experiencia en la industria. En efecto, la principal amenaza se vislumbra de las empresas del exterior que gracias a la apertura económica del país han ingresado con grandes inversiones.

En vista de que el mercado Colombiano de empaques y envolturas es atractivo, donde el sector presenta mayores importaciones que exportaciones, se considera que esta es una amenaza alta.

- **Poder de negociación de los compradores:** Los productos del sector al ser bienes de uso masivo, tienen una amplia gama de clientes, tanto minoristas como mayoristas, lo que hace poco probable que estos puedan ejercer un gran poder de negociación sobre la industria. La distribución de sus productos en el mercado es variada, pero, en general, esta la realizan las mismas empresas productoras, lo que reduce aún más la importancia que podría tener esta fuerza. Adicionalmente, existen diversas empresas importadoras de papel y derivados de menor tamaño que son básicamente distribuidoras. Por lo tanto, la importancia de esta fuerza puede ser calificada, como “baja”.

- **Poder de negociación de los proveedores:** El principal insumo de la industria de empaques y envolturas es el papel y el prolepleno, los cuales representan en promedio entre el 50% y 60% del costo de producción del producto. El abastecimiento de papel, dependiendo del tipo de materia prima, se realiza de diversas formas. Localmente se tiene una amplia base de proveedores (papel reciclado y bagazo), e internacionalmente se realiza principalmente a través de grandes comercializadoras internacionales de “commodities”, aunque en algunos casos se adquiere directamente de los productores. El precio del papel depende de diversas variables como las perspectivas de crecimiento de los países desarrollados y el incremento de la demanda en otros países, lo cual hace imposible poder controlar su evolución. Sin embargo, es importante destacar que en los últimos dos años el poder de negociación de los proveedores ha disminuido debido a la caída en la demanda mundial por papel, lo que generó una sobreoferta en el mismo (con la consecuente caída en su precio) y permitió que las empresas papeleras puedan negociar mejores precios en sus materias primas. No obstante, en términos comparativos, esta es la fuerza más importante, pudiéndose calificar su importancia como “alta”.

- **Presión de sustitutos:** Existen sustitutos relevantes para los empaques y envolturas de papel, dichos productos son parte de la canasta familiar y mantienen una participación importante dentro del consumo de las empresas en sus diferentes presentaciones, tal es el caso de las bolsas plásticas, sin embargo, su fuerza es “baja”, porque más que crear un empaque que satisfaga la necesidad básica (Cargar o envolver) como lo hacen las bolsas plásticas, se trata de ofrecer un empaque elegante que distinga y venda la imagen de los clientes, que sea

capaz de generar recordación, o que tenga un efecto significativo en los días especiales.

- **Capacidad de la categoría:** La capacidad de la industria de empaques y envolturas se basa principalmente en la introducción de nuevos productos acompañado de mejores servicios a los clientes. Estas industrias no son intensivas en capital por ser medianas y pequeñas empresas.

**7.2.2.6. Rivalidad de la categoría.** El sector se ha caracterizado por ser uno de los de mayor competencia en la industria manufacturera. La caída de la demanda interna de los últimos meses generó que la competencia al interior del sector se incrementó, lo que incentivó una “guerra de precios” que tuvo como consecuencia la salida del mercado de varias empresas, muchas de las cuales fueron adquiridas por otras firmas con mejor situación patrimonial. Adicionalmente, es importante destacar que las importaciones serán un factor siempre presente en la rivalidad de la industria, pero tal como se comentó anteriormente, la amenaza de éstas dependerá de su tecnología y diferenciación. En tal sentido esta fuerza es clasificada como “alta”.

### **7.2.3. Factores medio ambientales**

- **Tecnológico:** En este sentido se destaca que actualmente muchas empresas dedicadas al diseño de empaques de decoración, están mucho más modernizadas en el manejo virtual de sus diseños y la logística e información, gracias al avance de las comunicaciones.

Igualmente se han visto beneficiadas por la gran cantidad de técnicos de diseño que en estos últimos años han venido creciendo en la ciudad. Facilitando la consecución de mano de obra calificada que le permita diferenciarse a través de la creatividad.

Adicionalmente el aumento de los medios masivos de comunicación permite conocer en tiempo real las tendencias del diseño, siendo más fácil moverse al ritmo del mercado. Pues estas compañías deben estar en constante actualización para no perder su gama de clientes actuales.

Por otro lado se debe considerar que la conciencia ambientalista está generando una nueva concepción entre los consumidores, y así mismo la preferencia por productos más amables con el medio ambiente, por lo tanto, las empresas pensando en este escenario han venido incorporando cambios en sus procesos,

especialmente en el uso de materiales reciclables y reduciendo el uso de plásticos en sus procesos productivos.

- **Político:** Se puede destacar que la situación política actual es de seguridad creciente ya que la política de seguridad democrática del presidente Uribe ha tenido éxito en el ámbito rural y urbano, en este sentido el alto nivel de extorsiones que sufrían los comerciantes (gremio del que hace parte Papel & Mas), los industriales y los hacendados ha disminuido fuertemente y ha permitido que cada vez se denuncien más estos grupos sin temor a ser asesinado. En este orden, la política de inversión social del presidente Uribe e inversión en la infraestructura nacional ha permitido que la situación económica mejore y con ello los negocios puedan funcionar con una mayor confianza y movilidad de la economía, lo que favorece a la empresa en el sentido que permite a muchos tomar decisiones más seguras para invertir o para obtener créditos temporales para sus necesidades básicas.

Sin embargo los escándalos e investigaciones de la parapolítica es una piedra en el zapato para que el congreso se ocupe de leyes trascendentales de índole social y económica que pueden beneficiar a las empresas del sector. Pues esto afecta las comisiones y el quórum que aprueba dichas normas.

Por otro lado, la gestión política del gobierno por lograr la aprobación del tratado de libre comercio con Estados Unidos no ha dado los frutos esperados, y con el nuevo gobierno de Obama va a ser más difícil que esto se dé, si se tiene en cuenta que él ha sido un opositor a la aprobación de este tratado, y en este escenario, la prioridad de ese gobierno para el año 2009, es la recuperación económica, por lo tanto, esto sería poco probable que se diera en el corto plazo. Hecho que beneficia a Papel &, puesto que no se vería amenazada por empresas norteamericanas que tienen poder económico para imponerse en el mercado local.

- **“Económico:** Es importante destacar que en el entorno económico Colombiano se puede observar una tendencia de crecimiento económico del 2%, y que las variables macroeconómicas como el PIB mostraron un crecimiento notable en los últimos 4 años (2004-2007), además que la tasa de desempleo disminuyó generando expectativas positivas hacia el futuro. Sin embargo, “la informalidad empresarial es un asunto que preocupa al país debido a que es una de las barreras que le impide crecer de manera sostenida y mejorar su competitividad. En el eje Cali – Yumbo llega al 43,4% de sus unidades productivas, según cifras del Censo Económico. En Colombia alcanza niveles promedios del 50%, según la OIT”<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> CARMONA ACEVEDO, Efraín. En: Acción de la Cámara de Comercio de Cali. Junio, 2007. Vol. 3, No. 5, p. 15-18

Sumado a ello se destaca el más alto nivel de informalidad de las empresas que hay en este sector reflejado en un 60.7%. Todo ello permite destacar que la dificultad de conseguir empleo y suficientes ingresos para suplir las necesidades básicas es muy bajo, lo cual representa una economía en la que fluyen el dinero a través de una cultura del rebusque, en efecto, se ven perjudicadas empresas como Papel & Mas que día a día tienen que enfrentar al consumidor caleño.

Por otro lado, el aumento inflacionario de estos últimos meses viene afectando el consumo de las familias, quienes han destinado más recursos para alimentación y transporte que es donde más ha incidido el aumento de precios. Estos hechos aunados al alza en las tasas de interés están desincentivando la inversión y el consumo. Lo cual es un motivo que desacelera a toda la economía del país.

En el ámbito externo la situación no es diferente, pues la crisis financiera internacional va a frenar en el corto plazo la evolución de las exportaciones Colombianas a países desarrollados como Estados Unidos, que es el cliente comercial más importante de Colombia en el exterior. En este escenario las expectativas de crecimiento de las empresas Colombianas se han ajustado a la baja, en vista de las múltiples presiones de desaceleración económica en el ámbito local e internacional.

- **Legal:** En el tema legal, lo que más afecta a este tipo de empresas es la presión de los ambientalistas, quienes han logrado aprobar importantes leyes de cuidado del medio ambiente, que aunque no se apliquen de manera rigurosa, pueden convertirse en una piedra en el zapato cuando el gobierno y el congreso decidan hacerla cumplir verdaderamente.

“Desde los países desarrollados como principales autores del desequilibrio ambiental, vienen implementando desde la década del noventa, la filosofía de prevención de la contaminación, que más adelante se reconoció con el concepto de producción más limpia (P+L)”<sup>10</sup>.

Desde ese entonces, esto hace parte de la política ambiental empresarial, que ha tomado una gran importancia como estrategia competitiva y preventiva, aplicada a productos, procesos y organización del trabajo, cuyo fin, es la minimización de emisiones tóxicas y de residuos, disminuyendo los riesgos para la salud humana y ambiental. Lo que se convirtió en un buen comienzo para que el sistema capitalista y consumista piense en sus recursos naturales y la supervivencia de las nuevas generaciones.

---

<sup>10</sup> GRANADA, Luis. Producción más limpia: Conceptos para su aplicación en la industria manufacturera. Santiago de Cali: Editorial Universidad Libre seccional Cali, 2006. Capítulo 2 p. 43-68

En Colombia, por su parte, hace pocos años, los esfuerzos de las autoridades ambientales se concentraron en el tratamiento de residuos al final del proceso productivo; sin embargo, estos tratamientos no resultaban económicamente rentables para muchas industrias en condiciones de microempresas. No obstante, bajo la perspectiva de garantizar el desarrollo humano sostenible, enfrentar los nuevos retos de la competitividad empresarial y considerando el enfoque de la prevención de la contaminación, la adopción de una producción más limpia consideró como una fuente de oportunidades de gestión ambiental empresarial con claros beneficios ambientales, que debían ser movidos a nivel de las políticas del estado<sup>11</sup>.

Es por ello que han surgido una serie de leyes y reformas ambientales referentes a los temas forestales que han impedido la explotación en el sector. Hechos que definitivamente afectan a empresas como Papel & Más quienes tendrán que asumir altos costos de sus materias primas al reducirse su oferta en el país.

- **Social:** Colombia actualmente en especial en la ciudad de Cali, presenta diversos problemas generados por la violencia, falta de valores sociales y los diversos grupos que se encuentran al margen de la ley, los desplazamientos forzados de la población es lo que hace que se acentúe los grupos de miseria, y el alto índice de desempleo, como también la falta de oportunidad de trabajo hace que disminuya el poder adquisitivo de la población y por ende el desmejoramiento de la calidad de vida.

En este orden se tiene que el desempleo es un fenómeno que no solo afecta a la población nacional, sino también a las empresas ya que inciden en las bajas de las ventas y el crecimiento de las industrias, y la mayoría de personas que gozan de empleo ganan solo el mínimo, ello tiende a desfavorecer la evolución de los ingresos económicos de las empresas que ofrecen productos de consumo masivo como Papel & Mas. Frente a este paralelo se identifican un conjunto de elementos para conocer desde el punto de vista socio económico como se ven afectadas estas empresas en la ciudad de Cali.

Teniendo en cuenta que la ciudad de Cali se ha convertido en una ciudad de Colonizadores, no obstante “alrededor del 50% de las personas que viven en Cali no son Caleños sino provenientes de otras ciudades”<sup>12</sup>, se destaca que Cali es una ciudad que ha tenido un acelerado crecimiento en el que se han formado

---

<sup>11</sup> GRANADA, Luis. Producción más limpia: Conceptos para su aplicación en la industria manufacturera. Santiago de Cali: Editorial Universidad Libre seccional Cali, 2006. Capitulo 2 p. 43-68

<sup>12</sup> FRANCO, Napoleón. Cali Como Vamos. Santiago de Cali: Ed. Ipson Napoleón Franco Y Cía., 2007. p. 9.

asentamientos urbanos a través de invasiones en las que las personas han tratado de buscar un espacio urbano donde poder vivir, y han procurado integrarse a las posibilidades de empleo de la ciudad, dado que esta con el centro industrial de Yumbo y su cercanía al puerto de Buenaventura ha podido ser una ciudad famosa por sus posibilidades de lograr ubicarse laboralmente, pero a la vez cuando se ha mostrado a través de los años que ello no es así, se encuentra un conjunto de personas que procuran captar mínimos ingresos a través de la actividad informal y el comercio informal, por lo que se destacan familias que viven de la prostitución y otras de la venta de productos de bajo costo como los dulces, los refrescos, las fritangas y otros artículos que resultan producto de las actividades de contrabando que facilitan empleos informales indirectos en los mismos ciudadanos. En este sentido, dado que Papel & Mas atiende especialmente al sector empresarial, esta se puede ver afectada indirectamente por las condiciones económicas de la población caleña, pues van a afectar las ventas de sus principales clientes que atienden a este segmento del mercado.

Sumado a lo anterior teniendo en cuenta que el desempleo en el país actualmente es muy alto, especialmente por que supera el 5%, se destaca que según los últimos datos del DANE se destaca que “Cali presenta en los últimos dos años 2006 y 2007 la tercera tasa más baja de desempleo entre las trece principales capitales del país con un 10.4%”<sup>13</sup>, lo que deja decir que en realidad el desempleo en Cali es muy alto, a lo que se suma que “el 34% de los que viven en Cali no tienen casa, propia, pagan arriendo y un 29% viven en la casa de un familiar”<sup>14</sup> lo que deja destacar que según las estadísticas “un tercio de los caleños se siente pobres”<sup>15</sup>, no obstante se encuentra que para “en el 2008 Incremento en la proporción de hogares con retrasos en el pago de SSPP, a un 41% de los habitantes de los usuarios en la ciudad de Cali”<sup>16</sup>, “entre los que se consideran pobres en Cali, el 32% afirma ser desempleado, el 28% identifica una gran falta de recursos y dinero, un 25% una situación económica difícil, un 24% el dinero no alcanza para las necesidades, un 12% de los que se consideran pobres destacan que no tienen vivienda propia, un 11% destaca que se pasan muchas necesidades”<sup>17</sup>; todo ello haciendo reflejar una situación social y económica aún más grave para las personas, ya que además de sus gastos primariamente necesarios como la alimentación, el transporte, los servicios y la educación, se les suman gastos en el arriendo de sus viviendas, lo que con mayor razón en muchos casos los obliga a reducir su consumo en las tiendas de ropa y supermercados de

---

<sup>13</sup> Tasas de desempleo. Santiago de Cali: Alcaldía de Cali, 2007 [consultado 13 de Septiembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.cali.gov.co/rendicion.php>

<sup>14</sup> FRANCO, Napoleón. Cali Como Vamos. Santiago de Cali: Ed. Ipson Napoleón Franco Y Cía., 2007. p. 19. – 33-34

<sup>15</sup> Tasas de desempleo. Santiago de Cali: Alcaldía de Cali, 2007 [consultado 13 de Septiembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.cali.gov.co/rendicion.php>

cadena, especialmente, cuando se trata de gastos urgentes de salud o alimentación. Incidiendo sobre las ventas que realiza la empresa cuando sus clientes venden poco.

Por otra parte hay que destacar que “la mayor tasa global de participación en empleo entre las trece principales ciudades del País en los últimos años 2005 y 2006 según el DANE es de 68.1%”<sup>18</sup>, es decir que muchas personas pueden estar participando de más de un empleo pero a la vez tratando de complementar sus ingresos necesarios, sumado a ello se destaca que Cali tiene la tasa más alta de ocupación reflejada en un 60.4%, lo que deja reflejar que en gran parte muchas personas trabajan, laboran o están ocupadas en empleos informales, estudiando o desarrollando algo productivo o importante, ello permite reflejar que los ingresos que llegan a las personas que están ocupadas en Cali, llegan en algunos casos a través de su empleo formal, otros, de empleo informal y otros de Capitales externos a la ciudad, lo que estimula más el flujo de capital en la ciudad.

### 7.3. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES

- **Matriz de atributos producto (Comparación):** Los clientes prefieren los productos de Papel & Más, por las siguientes razones:

**Tabla 5. Atributos de los productos de Papel & Mas**

VENTAJAS	DESCRIPCIÓN
Uniformidad en propiedades	Como resistencia, conservación, brillo y transparencia por contar con un proveedor nacional certificado de materia prima.
Diversidad de materiales	En bolsas de papel.
Variedad	Bolsas con variedad de tamaños, diseños, y colores.
VENTAJAS	DESCRIPCIÓN
Experiencia y conocimiento en el área de empaques.	Pioneros en la elaboración y diseño en bolsas de presentación elegante.

**Continuación tabla 5.**

Entrega en el punto de venta del cliente del pedido sin "costo adicional"	Se realiza una definición programada de rutas y frecuencia de surtido de pedidos, de modo que con el equipo de transporte se cubre una zona geográfica relativamente extensa, sin cargo adicional para el cliente. Salvo para usuarios que se encuentran "lejanos", en donde debe compartirse el flete.
---	--

**Objetivos.** Para analizar los objetivos de los principales competidores se consulto la visión y la misión de cada uno de ellos.

**Tabla 6. Objetivos de Papel & Más y su competencia**

EMPRESAS	OBJETIVOS
PAPEL & MÁS	Posicionarse mediante la Calidad en el producto y servicio.
SVBAGS (Grupo Elli),	Desarrollar el mercado nacional.
INTERBAGS	Impulsar su crecimiento diversificando su segmento de clientes.
COLOMBATES	Estar en la vanguardia de procesos y diseños del producto.
ELITEBAGS	Lograr mayor crecimiento y participación en el sector.



## Estrategias

**Tabla 7. Estrategias de Papel & Más y su competencia**

<b>EMPRESAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
PAPEL & MÁS	<p>Diferenciación: ofreciendo variedad de diseños y productos.</p> <p>Entregas: Agilidad en la distribución de pedidos.</p> <p>Penetración en el mercado: Venta directa.</p>
SVBAGS (Grupo elli)	<p>Penetración en el mercado: Venta directa y relaciones públicas.</p> <p>Integración horizontal: Compra de empresas pequeñas del sector.</p>
<b>EMPRESAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
INTERBAGS	<p>Alianzas estratégicas: Acuerdos con empresas litográficas.</p> <p>Penetración en el mercado: Venta Directa.</p>
COLOMBATES	<p>Integración vertical hacia atrás: Produce sus propios materiales</p> <p>Desarrollo de productos: Diseña productos nuevos.</p> <p>Penetración en el mercado: Venta Directa.</p>
ELITEBAGS	<p>Penetración en el mercado: Venta Directa.</p> <p>Diferenciación: ofreciendo variedad de diseños y productos.</p>

- **Mezcla de mercadeo:** La mezcla de mercadeo de Papel y Más y de sus competidores principales en la ciudad de Cali se expresa en las actividades que se realizan respecto a las 4 p del mercadeo, las cuales tienen que ver con estrategias de precio, promoción, plaza, y producto.

**Tabla 8. Mezcla de Mercadeo de Papel & Más y su competencia**

EMPRESAS	PRODUCTO	PRECIOS	PROMOCIÓN	PLAZA
PAPEL & MÁS	Bolsas de calidad y variedad.  Servicio gratuito para el cliente de la ciudad.	Precios de competencia.  Descuentos por pronto pago.	Push: Con descuentos por volumen a los canales de distribución. Pull: venta directa y pagina web.	Distribución Entrega de pedido gratuita a los clientes de la ciudad.
EMPRESAS	PRODUCTO	PRECIOS	PROMOCIÓN	PLAZA
SVBAGS (Grupo elli)	Bolsas para distintos usos.	Precios de competencia.  Amplios plazos de crédito al cliente.	Pull: Relaciones Públicas, venta directa, y pagina web.	Distribución propia en las cinco principales ciudades del país.
INTERBAGS	Bolsas para distintos segmentos de mercado.	Precio por segmento de mercado.	Pull: Publicidad en pagina web, venta directa Push: Detalles bonificación a los canales de distribución, y alianzas.	Contratos de distribución con empresas transportistas.
COLOMBATES	Bolsas novedosas y de buena Calidad.	Precio Diferenciado por calidad.  Descuentos por pronto pago.	Pull: Venta Directa. Push: Descuentos a canales.	Distribución propia y sin ningún costo para el cliente.
ELITEBAGS	Bolsas variadas y con diversos diseños.  Asesoría gratuita en diseño de la bolsa.	Precios de competencia.  Amplio Plazo de crédito a los clientes.	Push: Con una cantidad adicional, por volumen de compra. Pull: venta directa y pagina web.	Con un punto de entrega en el sur y otro en el norte de la ciudad.

- **Utilidades:** Las utilidades de las empresas se expresan en términos de rentabilidad para obtener una mejor visión de la generación de utilidades.

**Tabla 9. Utilidades de Papel & Más y su competencia**

<b>EMPRESAS</b>	<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>
PAPEL & MÁS	43%
SVBAGS (Grupo elli)	45%
INTERBAGS	38%
COLOMBATES	45%
ELITEBAGS	33%

- **Cadena de Valor:** El análisis de la cadena de valor se puede evaluar mediante la aplicación recomendada por Michael Porter en su best-seller de 1985, más conocido como Ventajas Competitivas.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Se dividen en dos tipos de actividades: Las actividades primarias que conforman la creación física del producto, y las actividades relacionadas con su venta y la asistencia post-venta.

**Figura 4. Cadena de Valor de Porter**



Las actividades primarias se dividen en:

- **Logística interna:** recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- **Operaciones (producción):** recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- **Logística externa:** almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- **Ventas y Marketing:** actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- **Servicios post-venta (mantenimiento):** actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto. Ej.: garantías. Las actividades secundarias o de apoyo son:
  - **Infraestructura de la organización:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad, finanzas.
  - **Dirección de recursos humanos:** búsqueda, contratación y motivación del personal.
  - **Desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo):** obtención, mejora y gestión de la tecnología.
  - **Abastecimiento (compras):** proceso de compra de los materiales. Para elaborar este análisis se realiza una breve descripción general de cada una de estas variables en el sector.

- **Análisis de la cadena de valor de las empresas del sector de empaques publicitarios:** El siguiente análisis se desarrolla tomando como referencia el artículo: “La cadena de valor en las empresas de empaques y expresión social”, publicado en febrero 24 de 2007 por FENALCO (Federación nacional de comerciantes) Valle.

### **Actividades Primarias**

- **Logística interna:** Gran parte de las empresas del sector manejan estas actividades de manera desorganizada porque generalmente su administración queda en manos del área productiva. Pues esta área se caracteriza por poner un gran énfasis en la elaboración del producto, descuidando la labor de logística interna.
- **Operaciones (producción):** En esta actividad se caracterizan por mantener un estricto manejo de los estándares de calidad, en cuanto a diseños, colores, tamaños, mensajes, etc. Igualmente se caracterizan por la alta tendencia a labor manual, por el hecho de conservar la calidad del producto.
- **Logística externa:** Se caracterizan por distribuir el producto de manera directa a nivel local, y por contar con acuerdos de distribución con las principales agencias de mensajería nacional.
- **Ventas y Marketing:** Las actividades de marketing y ventas se desarrollan generalmente mediante la venta directa y acuerdos de mediano plazo con los clientes grandes. Igualmente realizan actividades de telemarketing y se encaminan en actividades promocionales para impulsar su crecimiento.
- **Servicios post-venta (mantenimiento):** Estas actividades se enmarcan en desarrollar visitas a los clientes, mediante el cual, se busca conocer las opiniones de ellos y las inclinaciones sobre un nuevo pedido.

### **Actividades Secundarias**

- **Infraestructura de la organización:** Generalmente estas compañías cuentan con poca infraestructura de apoyo organizacional, pues la mayoría son microempresas. Incluso muchas de ellas no cuentan con una planeación estratégica y sus servicios de contabilidad son externos.
- **Dirección de recursos humanos:** Generalmente en estas empresas no existen programas de desarrollo personal y sus sistemas de selección de personal

se limitan a la contratación por recomendación. Y otras por medio de agencias de empleo.

- **Desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo):** Son pocas las empresas que invierten en investigación y desarrollo, pues estas actividades requieren de altas inversiones, hecho que dificulta a estas microempresas que cuentan con poco flujo de efectivo, en este sentido la que más énfasis hace en esto es COLOMBATES.

- **Abastecimiento (compras):** El proceso de compra de los materiales depende de las variedades del producto, en algunos casos estos materiales son importados. En este sentido, las empresas del sector se caracterizan por abastecerse de volúmenes pequeños, hechos que hacen más costosas sus compras.

### 7.3.1. Ventaja competitiva y análisis de recursos

- **Habilidad para concebir y diseñar nuevos productos:** La empresa dispone de 3 diseñadores gráficos debidamente especializados en la creación de diseños con una experiencia mínima de 5 años en estas actividades, haciendo que sus procesos de creación sean flexibles ante los cambios del mercado.

Por otro lado, se tiene la habilidad de combinar la elaboración de empaques con diferentes materiales y diseños, hecho que se convierte en un buen instrumento comercial que permite ofrecer a los clientes una amplia gama de productos que se adapta a todas las ocasiones especiales existentes. Sin embargo, la empresa no dispone de un presupuesto para la investigación y desarrollo de productos.

- **Habilidad para producir, manufacturar o prestar el servicio:** Papel & Más es una microempresa que dispone de pocas maquinas litográficas que le permita ser eficiente en sus entregas grandes, lo que la obliga a recurrir a talleres litográficos externos que le sirven de proveedores para cumplir con este tipo de pedidos. Esto se considera riesgoso para la empresa por el hecho de que la calidad del producto ya no queda en manos de ella, y por otro lado, el cronograma de las entregas de pedidos se pueden retardar cuando estos proveedores no cumplen a tiempo con las entregas.

- **Habilidades de Marketing:** Las marcas y los productos de la empresa cuentan con una buena imagen comercial, favoreciendo su entrada a los diferentes clientes existentes en la ciudad.

Actualmente la empresa cuenta con tres vendedores que se encargan de visitar los clientes, sin embargo, estos son insuficientes para abarcar las distintas regiones de Colombia.

La empresa también participa en diferentes ferias y eventos realizados por FENALCO, donde ha logrado importantes negociaciones con empresas de la moda y de expresión social.

- **Habilidades financieras:** La empresa cuenta con buenas relaciones con las entidades financieras en vista de su buen cumplimiento con ellos. Sin embargo, la empresa se encuentra limitada en este sentido puesto que esta se convierte en la única fuente de financiación.

El manejo financiero se encuentra en manos de un asesor externo que lo asesora en temas contables y financieros.

- **Habilidades gerenciales:** La gerencia es manejada por una diseñadora grafica que se encuentra asesorada por su hijo que es un administrador de empresas. En este sentido la empresa ha venido creciendo de manera paulatina en los departamentos de Cundinamarca y de Antioquia gracias a su estrategia de diferenciación en los diseños.

Para revisar mejor el tema gerencial es necesario indagar acerca de sus actividades de planeación, Dirección, Organización, y control.

- **Planeación:** La empresa dispone de un plan estratégico que es monitoreado por el administrador a través de indicadores de gestión que se encarga de evaluar la evolución del cumplimiento. Sin embargo, sus áreas carecen de objetivos, haciendo que el plan estratégico sea una ilusión.
- **Dirección:** El tema de dirección se resume especialmente en lo que respecta a liderazgo, trabajo en equipo y la comunicación.
- **Liderazgo:** En el tema de Liderazgo la compañía opta por un liderazgo abierto donde el autocontrol permite que cada uno sea responsable de sus actos sin que el jefe este controlando las actividades del empleado, por lo tanto se brinda confianza a las personas para que ellos sean libres y autónomos.

Adicionalmente se delega responsabilidades para explotar la capacidad creativa del personal e impulsar la democracia y la participación para que todos se sientan importantes en la organización.

Todos estos elementos permiten que los empleados asuman retos y sean capaces de autodirigirse siendo sus propios jefes, pero respetando las políticas y parámetros de la organización.

- **Trabajo en Equipo:** Se impulsa el trabajo en equipo porque saben que la unión hace la fuerza, y el alcance de sus objetivos no son objeto del esfuerzo solo de la junta directiva y la administración, si no de un coherente funcionamiento de la empresa que cobija a todos los entes y personas que la conforman.

- **Comunicación:** La comunicación de la empresa es amplia y de interés para cada uno de sus entes interesados, por lo tanto en este punto la empresa emplea los siguientes mecanismos:

- La comunicación a los clientes se retroalimenta de manera permanente a través de la página Web de la empresa, adicionalmente cuando se trata de asuntos demasiado importantes se utiliza el envío de correspondencia o llamadas telefónicas dándole respuesta a sus quejas.

- La comunicación a proveedores también se suministra por la página Web de la empresa y con comunicación escrita y telefónica.

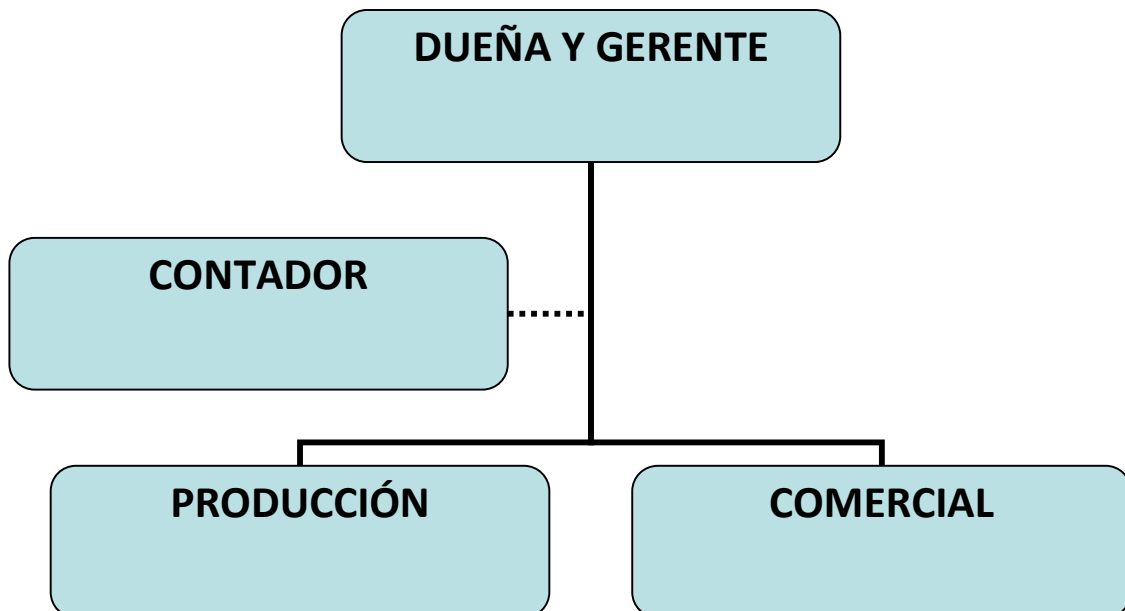
- La Comunicación a los empleados se realiza por medios escritos, cuando se trata de información personal se envía solo correspondencia a esa persona.

- Para la información de interés general la empresa dispone de una cartelera colocada en las oficinas y en el área de producción.

- En este aspecto la administración envía informes mensuales a la junta de socios, donde se le informa de la gestión de la empresa y los proyectos para aprobación. Dicha información se presenta por escrito y con la exposición por parte del administrador.



**Figura 5. Organigrama de Expresiones & Detalles**



El anterior organigrama muestra que la empresa tiene dentro de su estructura organizacional, a la Junta de socios como la cabeza principal, quien es el encargado de planear y aprobar los proyectos de la empresa. Posteriormente aparece el administrador del negocio quien se encarga de ejecutar y responder por los resultados de los proyectos planteados por los socios. Que en su gestión tendrá que coordinar actividades, y controlar el cumplimiento de objetivos y metas de la organización.

En el final de la estructura se encuentra las áreas de producción y Comercial que serán los encargados de realizar las labores operativas de la empresa.

- **Control:** La empresa dispone de los controles necesarios que le permitan monitorear de manera adecuada su negocio, sin embargo deben formularse los objetivos con las áreas para que se conecte con el plan estratégico de la organización.

En este aspecto la empresa diseña procesos de control basados en cada una de las áreas descritas anteriormente. Y que va de acuerdo a las funciones que se ejercen. Entre los controles se destacan en cada área los siguientes:

- **Controles del Área de Administración:** En este aspecto la empresa diseña procesos de control basados en cada una de las áreas descritas anteriormente. Y que va de acuerdo a las funciones que se ejercen. Entre los controles se destacan en cada área los siguientes:

- **Controles del Área de Administración:** El área de administración basa sus controles en dos aspectos fundamentales:
- **Contabilidad y Tesorería:** En este aspecto el contador le colabora al administrador en la creación de herramientas de control en el manejo de los recursos financieros de la empresa. Para ello tendrá que emplear algunos controles como.
  - Causación diaria de las transacciones contables.
  - Registro permanente de todos los activos de la empresa sea efectivo en los bancos o cajas menores, inversiones, y Activos Fijos.
  - Presupuestos anuales y semestrales.
  - Flujos de Caja semanales y mensuales.
  - Indicadores de Gestión financiera.
  - Presentación de Estados Financieros a socios y Bancos.
  - Control en el manejo de los impuestos.
  - Control en el manejo de créditos y cartera.
- **Recursos Humanos:** En este proceso se tiene en cuenta los parámetros de selección, la sanción al empleado por incumplir políticas, y el diseño del escalafón de salarios de acuerdo a los cargos, por lo tanto, los controles que se manejan son:
  - Organización un archivo por carpetas de toda la información de los empleados.
  - Se estipula un calendario para el pago de aportes de seguridad social y de aportes parafiscales.
  - Existe de retroalimentación de manera semestral.
- **Controles del Área Comercial:** Los Controles en el área comercial se basan principalmente en dos procesos:
  - **Mercadeo:** Entendida como el proceso mediante el cual se monitorea el mercado de la empresa y la incidencia de sus productos. Algunos de los controles que se efectúan en este aspecto son:
    - Se realiza encuestas de manera trimestral para monitorear el mercado de la empresa.
    - Se chequea con herramientas cuantificables el nivel de satisfacción del cliente.
    - Mide y controla el impacto de los proyectos de mercadeo que se lleven a cabo en la empresa.
  - **Ventas y Distribución:** Es el proceso mediante el cual se comercializa el producto al cliente. Entre los controles que se llevan son:
    - Estandarizar y medir las metas mensuales de ventas que se deben realizar.

- Verificar los tiempos de entrega del producto al cliente.
- Realizar el cobro de cartera y retroalimentar a contabilidad con esta información.
- Establecer reuniones con gerencia para informar la situación comercial de la empresa.

- **Controles del Área de Producción:** Son todos aquellos controles que influyen en la calidad y manejo del producto en el proceso de fabricación. Entre los controles que existen son:

- Hay Estándares de Calidad del Producto.
- Dotan a los empleados de la fábrica de un vestuario especial que cumpla con las normas de seguridad industrial.

- **Deseo de tener éxito en la categoría:** El plan estratégico es muy ambicioso y desde su visión se desprende el deseo de ser una empresa reconocida y líder en el sector. Sin embargo el manejo empírico y la característica de empresa familiar, puede convertirse en una limitante para crear los cambios necesarios que le permitan alcanzar su objetivo.

- **Expectativas de estrategias futuras:** Las estrategias futuras del sector se pueden evidenciar en los objetivos corporativos de las empresas, los cuales se enmarcan en su visión, que es la meta de largo plazo de ellas.

Si se realiza un análisis partiendo de lo general a lo particular se puede analizar las acciones de la industria tomando de referencia el tipo de estrategia genérica que se adopta en el sector. En este sentido, Michael Porter plantea que las empresas pueden adoptar estrategias, como el liderazgo en costos, la diferenciación y la segmentación.

Partiendo de esas premisas se encuentra que las empresas del sector analizadas no se caracterizan por enfocar sus estrategias al liderazgo en costos, pues la mayoría de estas organizaciones son pequeñas y no disponen del capital suficiente para apalancar este tipo de estrategias. Sin embargo se destacan por estrategias de diferenciación y segmentación de mercados.

En vista de que el sector va a seguir creciendo por los acuerdos de comercio internacional y la entrada de nuevas industrias por la apertura económica, se espera la aplicación de estrategias agresivas que incluso puede incorporar actores nuevos en el mercado que adopten estrategias de liderazgo en costos, tal es el caso de las empresas Chinas, las cuales se convierten en una gran amenaza para las pequeñas empresas Colombianas. En este escenario, las intensivas campañas de penetración en el mercado, el desarrollo de productos, la diversificación, y las integraciones verticales u horizontales van a ser las acciones estratégicas más utilizadas por el sector en los próximos años.

## 7.4. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Para realizar este análisis se desarrolló una encuesta realizada al segmento de clientes que atiende la empresa, en los principales centros comerciales de la ciudad de Cali, especialmente en aquellos almacenes, Boutiques, y restaurantes que utilizan este tipo de empaques.

En efecto se realizaron 117 encuestas repartidas de la siguiente manera:

**Tabla 10. Encuestados por lugar**

<b>Centro Comercial</b>	<b>No</b>
Jardin Plaza	20
Unicentro	25
Cosmocentro	17
Palmeto Plaza	15
Chipichape	21
14 de Calima	8
Centro c. Unico	11
<b>Total</b>	<b>117</b>

**7.4.1. ¿Quiénes son los clientes?** Los clientes de la empresa son los almacenes y Boutiques; y el mercado institucional.

- **Almacenes y Boutiques:** Atendiendo a clientes que requieren un producto 100% biodegradable que no atente contra el medio ambiente, como es el caso de San Andrés, la hermosa isla en el Caribe, hasta clientes que requieren que su bolsa tenga todos los acabados que la hagan especial.
- **Mercado institucional**
  - Se atiende empresas que requieren las bolsas para hacer presente su marca en congresos, lanzamientos, etc.
  - Se atiende a Restaurantes que necesitan entregar sus alimentos con elegancia digna de productos gourmet.

#### 7.4.2. ¿Qué compran y cómo usan el producto?

**Tabla 11. Productos más comprados**

<b>Productos</b>	<b>Cant</b>	<b>Part %</b>
Bolsas Impresas	103	88,03%
Bolsas sin impresión	14	11,97%
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100,00%</b>

Se destaca el hecho de que el 88,03% de los clientes solicitan empaques impresos por efectos de la publicidad de su marca o su negocio.

#### 7.4.3. ¿Dónde compran?

**Tabla 12. Lugares de Compra por sector empresarial**

<b>Lugares de Compra</b>	<b>Cant</b>	<b>Part %</b>
San Nicolas	99	85,00%
ACOPI - Yumbo	18	15,00%
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100,00%</b>

Por ubicación empresarial del sector, se tiene que se le compran en mayor proporción a las empresas de San Nicolás siguiéndole en orden de importancia las empresas ubicadas en ACOPI – Yumbo.

#### 7.4.4. ¿Cuándo compran?

**Tabla 13. Frecuencia de Compra**

<b>Frecuencia de Compra</b>	<b>Cant</b>	<b>Part %</b>
Cada Mes	68	58,12%
Cada Tres meses	28	23,93%
Cada Seis Meses	14	11,97%
Cada año	7	5,98%
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100,00%</b>

De acuerdo a la encuesta, estas bolsas se compran cada mes.

#### 7.4.5. ¿Cuánto es el consumo Promedio de empaques en el mes?

**Tabla 14. Consumo promedio de Empaques**

<b>Empaque Pequeño</b>	<b>Cant</b>	<b>Part%</b>
De 0 a 500 Unidades	62	52,99%
De 500 a 1000 Unid.	21	17,95%
De 1000 a 1500 Unid.	15	12,82%
De 1500 a 2000 Unid	12	10,26%
Mas de 3000	7	5,98%
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100,00%</b>
<b>Empaque Mediano</b>	<b>Cant</b>	<b>Part%</b>
De 0 a 500 Unidades	28	23,93%
De 500 a 1000 Unid.	22	18,80%
De 1000 a 1500 Unid.	58	49,57%
De 1500 a 2000 Unid	7	5,98%
Mas de 3000	2	1,71%
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100,00%</b>
<b>Empaque Grande</b>	<b>Cant</b>	<b>Part%</b>
De 0 a 500 Unidades	8	6,84%
De 500 a 1000 Unid.	12	10,26%
De 1000 a 1500 Unid.	15	12,82%
De 1500 a 2000 Unid	18	15,38%
Mas de 3000	64	54,70%
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100,00%</b>

En esta encuesta se encuentra que los empaques pequeños pueden rotar en un rango promedio que va de 0 a 500 unidades, los empaques medianos de 1.000 a 1.500 unidades, y los grandes en más de 3.000 unidades. Sin embargo la rotación de cada uno depende de la estacionalidad de las ventas comerciales, las cuales son más altas en los meses de Junio y Diciembre.

#### 7.4.6. ¿Por qué prefieren un producto?

**Tabla 15. Aspectos de preferencia del producto**

<b>Concepto</b>	<b>Diseño</b>	<b>Calidad</b>	<b>Colores</b>	<b>Marca</b>	<b>Variedad</b>	<b>Tamaños</b>
Si	54	85	95	19	68	84
No	63	47	22	98	49	33

Generalmente los clientes prefieren los colores, la calidad y el tamaño de las bolsas.

#### 7.4.7. ¿Cómo responden a los programas de Marketing?

Tabla 16. Respuesta a los programas de Marketing

Conocimiento del producto	Cant	Part%
Publicidad	26	22,22%
Recomendaciones	32	27,35%
Directorio	23	19,66%
Pagina Web	8	6,84%
Ferias y Eventos	28	23,93%
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100,00%</b>

Los programas de marketing a los que más responden los clientes son a través de recomendaciones, las ferias, eventos, y la publicidad.

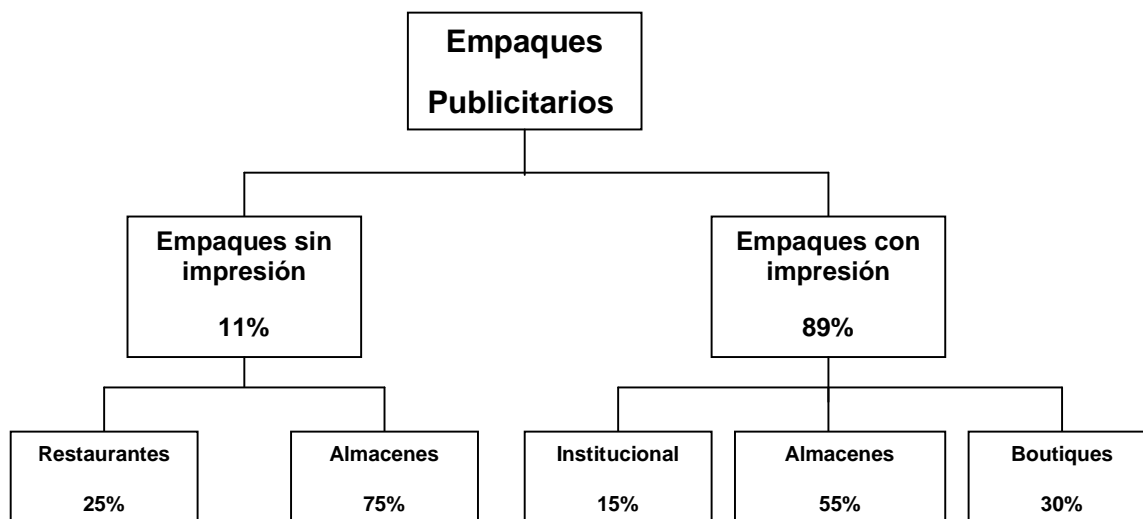
#### 7.4.8. ¿Volverán a comprar?

Tabla 17. Disposición para volver a comprar

Concepto	Cant	Part%
Si	109	93,16%
No	8	6,84%

**7.4.9. Segmentación.** La segmentación del mercado de la empresa se divide por segmento de productos y segmento de clientes, por ello su segmento se divide en:

Figura 6. Segmentación del mercado de Papel & Más



## 7.5. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

**7.5.1. Potencial del mercado.** El potencial del mercado del sector se puede establecer calculando el total de almacenes, boutiques y restaurantes existentes en los centros comerciales de la ciudad de Cali, por el consumo promedio de ellos, los cuales se establecieron en la encuesta alrededor de 500 unidades mensuales por negocio.

Según la base de datos de la cámara de comercio de Cali del año 2007, los almacenes que comercializan sus productos en centros comerciales en Cali, ascienden a 745. Esto significa que el mercado potencial del sector puede estar alrededor de 372.500 unidades al mes y de 4.470.000 unidades al año.

**7.5.2. Tamaño de la categoría y pronóstico de ventas.** En los resultados de ingresos operacionales totales que revela la base de datos de la cámara de comercio de Cali se dice que el sector vendió en el año 2.007 el valor de \$8.569. Millones, de los cuales el 60% (\$5.141,4 Millones) corresponde a la venta de empaques publicitarios. Por lo tanto, si este valor se divide sobre el precio promedio del mercado (\$1.200) se tendría que el sector vendió aproximadamente 4.284.500 unidades.



Si se detalla esto en términos de brecha de mercado, se observa que el mercado del sector aún no se encuentra saturado (Mayor es la demanda que la oferta) en la ciudad de Cali. Lo que se convierte en una buena oportunidad para que Papel & Más crezca en los próximos años y en consecuencia pueda mantener unos márgenes de rentabilidad que le permitan cubrir sus costos de capital, generándole valor a sus propietarios.

Brecha de mercado = Demanda (Mercado potencial) – Oferta (Ventas de las empresas del sector).

Brecha de mercado = 4.470.000 – 4.284.500 = 185.500 unidades.

Por su parte el pronóstico de ventas del sector se puede establecer con la tasa de crecimiento esperado del sector comercial en los próximos cinco años, que según FENALCO va ser de aproximadamente un 5%. Por lo tanto, la proyección de las ventas del sector proyectadas podría ser:

**Tabla 18. Proyección de ventas del Sector (Unidades)**

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas del sector	4.284.500	4.498.725	4.723.661	4.959.844	5.207.837	5.468.228	5.741.640

**7.5.3. Diagnostico estratégico.** En este análisis se busca identificar las estrategias en el mercado que debería adoptar la empresa para enfrentar de manera adecuada el sector en la ciudad de Cali. Para ello, se realiza el respectivo diagnostico interno y externo con el propósito de identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de Papel & Más, con el que se busca determinar estrategias mediante la matriz DOFA y su posición estratégica mediante la matriz PEEA (Posición estratégica de evaluación y acción).

- **Diagnostico externo.** El presente diagnostico contiene la identificación de oportunidades y amenazas de la empresa referente a sus entornos y su sector.

**Tabla 19. Diagnostico Externo**

VARIABLE	DESCRIPCION	Amenaza	Oportunidad	IMPACTO
<b>MERCADO</b>	Alta dependencia de la pulpa de papel como materia prima en el sector	X		Alza en los costos de producción
	Mercado amplio que aún no ha sido saturado.		X	Crecimiento en las ventas y sostenimiento de la rentabilidad.
	La apertura economica gradual	X		Mayor Competencia - guerra de precios
	Aumento de importaciones de pulpa de papel.		X	Reducción en los precios de las materias primas
	Alta cantidad de bienes sustitutos	X		Mayor Competencia por productos. Reducción de precios.
	El crecimiento del sector es superior al crecimiento industrial del país.		X	Mayor dinamica comercial - Aumento de ventas
	Alta rivalidad de las empresas del sector	X		Guerra de precios - Reducción de rentabilidad
	Mayores acuerdos de comercio internacional		X	Facilidad para ingresar a mercados nuevos - aumento de las ventas
<b>Tecnologia</b>	Presión de los ambientalistas por el uso de ciertas materias primas	X		Reducción de materias primas y posible aumento de los costos.
	Mano de obra calificada en diseño grafico abundante		X	Menores costos en mano obra calificada
	Mayor desarrollo de los sistemas virtuales en materia de diseño grafico		X	Diferenciación y desarrollo de productos. Mayores ventas
<b>Legal</b>	Leyes que limitan la explotación de materias primas	X		Reducción de materias primas y posible aumento de los costos.
	Politica empresarial ambiental enfocada a la competitividad		X	Oportunidad para certificar a la empresa en la ISO 14000. Mayores clientes y ventas

**Continuación tabla 19.**

VARIABLE	DESCRIPCION	Amenaza	Oportunidad	IMPACTO
<b>Politico</b>	Proyectos de ley pendientes por aprobar	X		Incertidumbre - Mayor riesgo politico - Mayor costo de capital para las empresas
	Aumento de la seguridad urbana y rural		X	Mayor confianza para invertir - mayor dinamica comercial
	Congelación del TLC con EEUU	X		Reducción de exportaciones del pais, merma en las ventas
	Aumento del presupuesto para inversiones en infraestructura		X	Mejora en logistica - reducción en costos logísticos
<b>Economia</b>	Aumento de las importaciones en el sector	X		Mayor competencia, reducción de precios y rentabilidad
	Crecimiento de la economía nacional en los últimos 5 años		X	Mayor dinamica comercial - Aumento de ventas
	Alta Informalidad empresarial en Cali	X		Competencia desleal - Reducción de precios y de rentabilidad
	Aumento de las exportaciones a nivel nacional		X	Mayor dinamica comercial - Aumento de ventas
	Aumento inflacionario en los últimos meses	X		Perdida de poder adquisitivo de los flujos de caja de la empresa y aumento en costos
	Crisis financiera internacional	X		Reduccion del credito - altos costos de financiación
<b>Social</b>	Diversidad cultural en la ciudad de Cali		X	Mayor Oferta - Aumento de las ventas de la empresa
	Alto indice de desempleo en la ciudad de Cali	X		Bajo Consumo - Reducción de ventas
	Bajos ingresos en la población caleña	X		Bajo Consumo - Reducción de ventas

- **Diagnostico Interno:** El presente diagnostico contiene la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa referente a sus áreas organizacionales.

**Tabla 20. Diagnostico Interno**

VARIABLE	DESCRIPCION	Debilidad	Fortaleza	IMPACTO
<b>Diseño</b>	Mano de obra creativa		X	Ventaja para desarrollar productos nuevos - Mayor Oferta
	Mano de obra calificada con experiencia		X	Agilidad en los diseños - Mejor servicio al clientes - mayores ventas
<b>Producción</b>	Pocas maquinarias	X		No tiene como respaldar pedidos grandes - perdida de clientes - ventas
	Procesos bien controlados		X	Bajo riesgo operativo - control de costos
	La calidad del producto queda en manos de terceros	X		Poco control en Calidad - perdida de ventas
<b>Marketing</b>	Buena imagen de marca		X	Mayores ventas
	Poco personal de ventas	X		Baja actividad comercial - bajas ventas
<b>Finanzas</b>	Buenas relaciones bancarias		X	Facil acceso al credito - recursos disponibles para inversión
	La financiación bancaria es la unica fuente financiación externa de la empresa	X		Limitantes en la consecución de recursos - asumir altos costos de financiación
	Buena liquidez del negocio		X	Respaldo para cubrir sus obligaciones en el corto plazo.
	El manejo financiero esta en manos de un asesor externo	X		poco control financiero - desvio de recursos financieros
<b>Gerencia</b>	La empresa cuenta con plan estrategico		X	Visión de largo plazo - mayor expectativa de crecimiento.
	Inexistencia de objetivos corporativos en las areas organizacionales	X		Desarticulación de plan estrategico - incumplimiento en logro de objetivos
	Existe buen manejo en las actividades de dirección		X	Bajo riesgo administrativo
	Hay carencia de manual de cargos	X		Riesgo en responsabilidades
	Hay controles en cada una de las areas		X	Mayor ajuste en los procesos y los costos

#### 7.5.4. DOFA

Tabla 21. Matriz DOFA

	Oportunidades	Amenazas
	1, Mercado amplio que aún no ha sido saturado.	1, Alta dependencia de la pulpa de papel como materia prima en el sector
	2, Aumento de importaciones de pulpa de papel.	2, La apertura económica gradual
	3, El crecimiento del sector es superior al crecimiento industrial del país.	3, Alta cantidad de bienes sustitutos
	4, Mayores acuerdos de comercio internacional	4, Alta rivalidad de las empresas del sector
	5, Aumento de la seguridad urbana y rural	5, Proyectos de ley pendientes por aprobar
	6, Aumento del presupuesto para inversiones en infraestructura	6, Congelación del TLC con EEUU
	7, Crecimiento de la economía nacional en los últimos 5 años	7, Alta informalidad empresarial en Cali
	8, Aumento de las exportaciones a nivel nacional	8, Aumento inflacionario en los últimos meses
	9, Diversidad cultural en la ciudad de Cali	9, Crisis financiera internacional
		10, Bajos ingresos en la población caleña
		11, Alto índice de desempleo en la ciudad de Cali
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
1, Mano de obra creativa	Desarrollar productos nuevos basado en la tecnología de punta de diseño gráfico (F1,F2,F4,O5,O3,O7).	Desarrollar productos con materiales diferentes al papel. (F1,F2,F4,A3,A4,A10,A11)
2, Mano de obra calificada con experiencia		
3, Procesos bien controlados	Desarrollar mercados internacionales en países donde exista poca competencia, tales como Venezuela y Panamá. (F1, F2,F4,F7,F8,O4, O8)	Diferenciar Productos haciendo énfasis en patentes de innovación. (F1,F2,F3,F4,A3,A4,A7)
4, Buena imagen de marca		
5, Buenas relaciones bancarias	Realizar Alianzas estratégicas con los principales proveedores del sector y con agencias de publicidad. (F4,F8,F9,O2,O4)	Desarrollar mercados internacionales mediante franquicias (F1, F2,F4,F7,F8,A2,A3,A4, A10,A11)
6, Buena liquidez del negocio		
7, La empresa cuenta con plan estratégico	Intensificar la penetración en el mercado mediante mayor publicidad en sectores estratégicos del negocio. (F8,F9,F1,F4,O1,O3,O7)	
8, Existe buen manejo en las actividades de dirección		
9, Hay controles en cada una de las áreas	Diferenciar Productos con nuevos beneficios y diseños. (F1,F2,F3,F4,O1,O3,O9)	

**Continuación tabla 21**

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	1, Mercado amplio que aún no ha sido saturado.	1, Alta dependencia de la pulpa de papel como materia prima en el sector
	2, Aumento de importaciones de pulpa de papel.	2, La apertura económica gradual
	3, El crecimiento del sector es superior al crecimiento industrial del país.	3, Alta cantidad de bienes sustitutos
	4, Mayores acuerdos de comercio internacional	4, Alta rivalidad de las empresas del sector
	5, Aumento de la seguridad urbana y rural	5, Proyectos de ley pendientes por aprobar
	6, Aumento del presupuesto para inversiones en infraestructura	6, Congelación del TLC con EEUU
	7, Crecimiento de la economía nacional en los últimos 5 años	7, Alta informalidad empresarial en Cali
	8, Aumento de las exportaciones a nivel nacional	8, Aumento inflacionario en los últimos meses
	9, Diversidad cultural en la ciudad de Cali	9, Crisis financiera internacional
		10, Bajos ingresos en la población caleña
		11, Alto índice de desempleo en la ciudad de Cali
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
1, Pocas maquinarias	Adquirir Maquinarias mediante sistema de arrendamiento financiero para tener mayor flexibilidad en cuanto al cambio tecnológico en sector. (D1,D2,O3,O4)	Invertir en investigación y desarrollo, a través de la capacitación del personal, y la certificación de procesos y productos. (D1,D2,A1,A3,A4,A10,A11)
2, La calidad del producto queda en manos de terceros		
3, Poco personal de ventas	Intensificar la penetración en el mercado a través de medios de difusión extensiva, rápida y económica como la página web. (D3,O1,O3,O7)	Lograr acuerdos de Know con empresas extranjeras aprovechando el ingreso de empresas internacionales. (D1,D2,A3,A4,A5)
4, La financiación bancaria es la única fuente de financiación externa de la empresa		
5, El manejo financiero está en manos de un asesor externo	Lograr alianzas con un socio estratégico en el exterior, que puede ser una agencia de publicidad importante. (D4,D1,O1,O3,O4)	
6, Inexistencia de objetivos corporativos en las áreas organizacionales		
7, Hay carencia de manual de cargos	Ajustar la planeación estratégica a las nuevas exigencias del sector. (D6,D7,O1,O3,O4)	

**7.5.5. Análisis de Posición Estratégica de Papel & Más.** Después de determinar las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas se procede a identificar la posición estratégica de la empresa para conocer en qué posición se encuentra y de esta manera identificar el tipo de estrategias que sería recomendable seguir.

Para evaluar esta posición se emplea la Matriz PEEA (Posición estratégica de evaluación y acción), que es una matriz que recoge tanto el diagnóstico interno como el externo de la empresa para evaluar su posición competitiva.

Con este análisis se pretende establecer el tipo de estrategia que debe impulsar Papel & Más en el mercado de Cali. La cual puede ser estrategias agresivas, defensivas, conservadoras, o competitivas.

Para esto se toma en cuenta los ejes de las variables de la matriz que se sustentan en Fortalezas Financieras (FF), Ventajas Competitivas (VC), Estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI)

Hay numerosas Variables que se pueden encajar en cada uno de los ejes anteriormente denotados, por lo tanto dichas variables se establecen de acuerdo a las amenazas, oportunidades, debilidades, y fortalezas identificadas anteriormente, por lo tanto cada una de ellas se clasificara en alguna de las variables que conforman la matriz.

Los pasos utilizados para calcular la siguiente matriz de posición estratégica son:

- Para la Fortaleza Financiera y la Fortaleza de la industria asigna un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Por su parte para la Estabilidad Ambiental y la ventaja competitiva se le asigna un valor numérico que va de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan estas dimensiones.
- Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI, y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
- Marcar los resultados promedio para FF, VC, FI, y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
- Sumar los resultados sobre eje X (Horizontal) y marcar el punto resultante sobre X. Sumar los resultados en el eje Y y marcar el punto resultante sobre Y.

**Tabla 22. Análisis de Posición Estratégica**

VARIABLES	ANÁLISIS DE POSICION ESTRATEGICA						Promedio
	Calificacion						
	1	2	3	4	5	6	
<b>Estabilidad Ambiental</b>							
Aumento de las importaciones en el sector				X			-4
Acuerdos de libre comercio		X					-2
Presión de los ambientalistas			X				-3
Mano de obra calificada		X					-2
Mayor desarrollo de sistemas virtuales	X						-1
Proyectos de Ley pendientes				X			-4
Congelación del TLC				X			-4
Seguridad urbana y rural			X				-3
Inversiones en Infraestructura			X				-3
Crecimiento economico		X					-2
Incrementos Inflacionarios					X		-5
Crisis financiera internacional					X		-5
Aspectos legales que limitan materias primas						X	-6
Politica ambiental enfocados a la competitividad		X					-2
Altos indices de desempleo					X		-5
Diversidad Cultural		X					-2
Bajos ingresos de la población					X		-5
<b>Calificacion Promedio del Factor</b>							<b>-3,41</b>
<b>Fuerza de la Industria</b>							
Crecimiento del sector						X	6
Tamaño del mercado						X	6
Tasa de Rentabilidad del sector					X		5
Aumento de productos sustitutos		X					2
Poder de negociación de los Proveedores		X					2
Poder de negociación de los compradores				X			4
Costos de materia prima			X				3
Entrada de nuevos participantes			X				3
Rivalidad de las empresas participantes				X			4
<b>Calificacion Promedio del Factor</b>							<b>3,89</b>
<b>Ventaja Competitiva</b>							
Diferenciación de productos	X						-1
Variedad y diseño		X					-2
Habilidades en Marketing				X			-4
Habilidades en producción					X		-5
Habilidades gerenciales		X					-2
<b>Calificacion Promedio del Factor</b>							<b>-2,80</b>
<b>Fuerza Financiera</b>							
Facilidad en el acceso a recursos crediticios					X		5
Habilidades financieras			X				3
Amplios recursos financieros			X				3
<b>Calificacion Promedio del Factor</b>							<b>3,67</b>

De acuerdo al anterior resultado los cálculos para marcar en la grafica de la matriz son los siguientes:

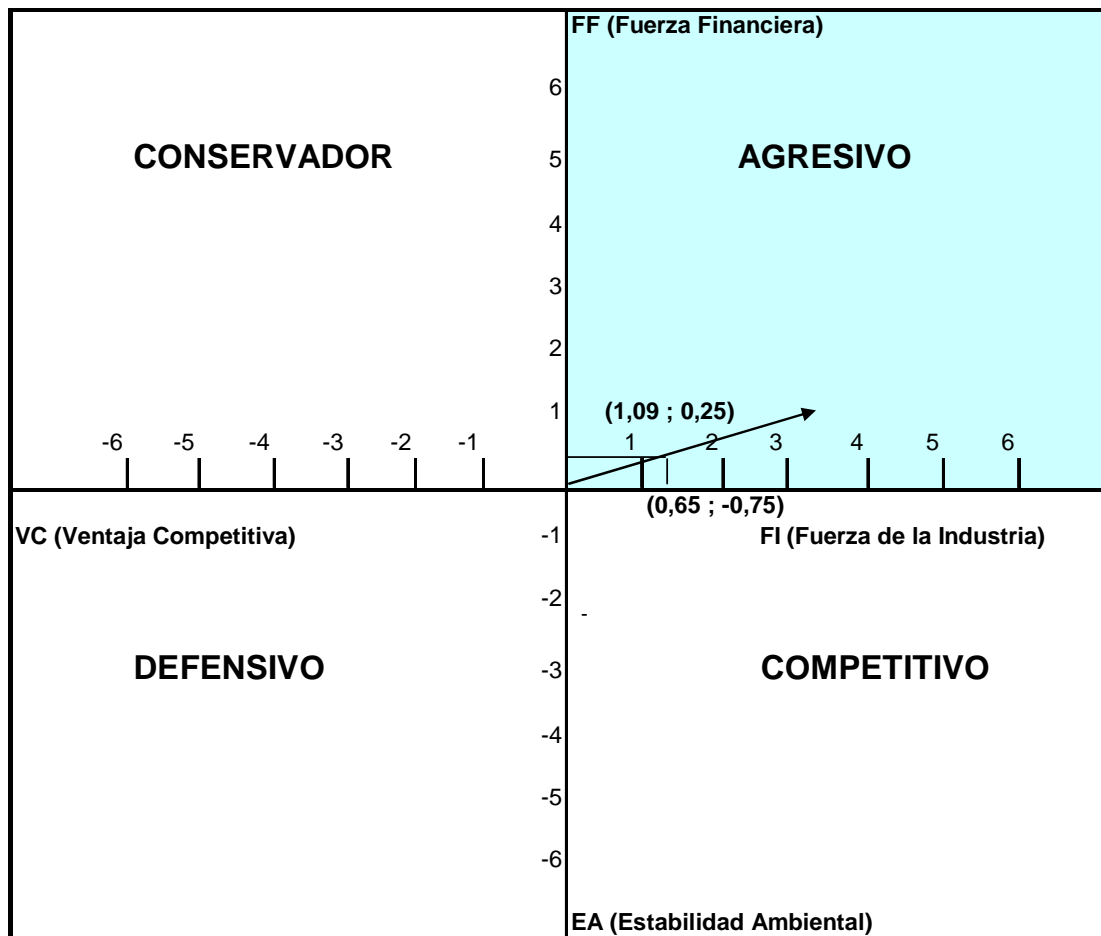
$$EJE X = VC + FI = - 2,8 + 3,89 = 1,09$$



$$\text{EJE Y} = \text{FF} + \text{EA} = 3,67 + (-3,41) = 0,25$$

Entonces la posición estratégica de Papel & Más sería:

**Figura 7. Matriz PEEA de Papel & Más**



Lo anterior nos indica que Papel & Más debe de tratar de jugársela con estrategias agresivas para alcanzar su crecimiento estratégico en el sector. Lo que significa que puede utilizar sus fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas, y eludir las amenazas externas.

Entre las estrategias agresivas que se recomiendan en esta fase son:

- **Estrategias Intensivas:** como la penetración en el mercado, Desarrollo del mercado, y Desarrollo de Productos.

- **Estrategias Integrativas:** La integración hacia delante, la integración hacia atrás, y la integración horizontal.
- **Estrategias de Diversificación:** La diversificación de conglomerado, la diversificación concéntrica, y la diversificación Horizontal.

La combinación de algunas de las anteriores.

**7.5.6. Direccionamiento estratégico de Papel & Más.** De acuerdo al análisis estratégico realizado anteriormente, Papel & Más debe incursionar con estrategias agresivas como la penetración en el mercado para ganar mayor participación y el desarrollo de productos a través de la diferenciación.

## 8. OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos de Papel & Más se enmarcan especialmente en criterios de supervivencia, crecimiento y utilidades:

- Ser reconocida por nuestros clientes como una organización líder en empaques publicitarios para el año 2010.
- Incursionar en las principales ciudades del país.
- Generar utilidades que correspondan con las expectativas de rentabilidad de los propietarios.

### 8.1. OBJETIVOS DIVISIONALES

- **Recursos Humanos:** Fortalecer nuestra cultura, orientada al cliente, con gente comprometida y alineada, que apoye al logro de los objetivos estratégicos y las metas a través del tiempo, sobre la base de vivir los valores, las políticas y los procedimientos organizacionales.
- **Finanzas:** Desarrollar proyectos que incrementen la rentabilidad de la empresa por encima de su costo de capital, para mantener la rentabilidad de los socios.
- **Producción:** Definir, fortalecer y alinear los procesos de producción bajo el enfoque de mejoramiento continuo, para proporcionar al cliente mayor valor agregado.
- **Comercial:** Penetrar en el mercado conociendo las necesidades de los clientes a través de la segmentación de mercados para identificar nuevas oportunidades de negocio.

## 8.2. OBJETIVOS DE MARKETING

Alcanzar una participación del 3% en el mercado de empaques publicitarios en la ciudad de Cali al finalizar el año 2010.

### 8.2.1. Objetivos específicos

- Intensificar la penetración en el mercado en el sector comercial de la ciudad de Cali.
- Expandir la comercialización del producto en las principales ciudades del Valle del Cauca.

## 8.3. VOLUMEN Y UTILIDADES

El resultado de los objetivos de marketing se traduce en las siguientes cantidades y márgenes de contribución.

**Tabla 23. Objetivos del plan de marketing**

<b>Concepto</b>	<b>Estacionalidad</b>	<b>Ventas - Sector</b>	<b>Part - 3%</b>	<b>Rentabilidad</b>
Enero	5,00%	247.992	7.440	43%
Febrero	3,00%	148.795	4.464	43%
Marzo	7,00%	347.189	10.416	43%
Abril	5,00%	247.992	7.440	43%
Mayo	12,00%	595.181	17.855	43%
Junio	13,00%	644.780	19.343	43%
Julio	4,00%	198.394	5.952	43%
Agosto	5,00%	247.992	7.440	43%
Septiembre	15,00%	743.977	22.319	43%
Octubre	9,00%	446.386	13.392	43%
Noviembre	4,00%	198.394	5.952	43%
Diciembre	18,00%	892.772	26.783	43%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>4.959.844</b>	<b>148.795</b>	<b>43%</b>

- **Período:** Se espera acceder a mayor participación en los días especiales donde existe una mayor rotación del producto.

### 8.3.1. Objetivos Secundarios

- **Equidad de marca:** Lograr el reconocimiento de Papel & Más en el segmento de mercado objetivo para el año 2.010.
- **Clientes:** Ser reconocido por nuestros clientes como una empresa líder en empaques publicitarios para el año 2.010.
- **Nuevos productos:** Desarrollar actividades de diferenciación de empaques publicitarios basados en la combinación de materiales y mensajes que se adapten a la diversidad cultural de la ciudad de Cali.

## 8.4. MEZCLA DE MARKETING

**8.4.1. Producto.** Diferenciar productos aprovechando la creatividad y experiencia de los diseñadores mediante la combinación de materiales y diseños.

- **Desarrollo del producto:** Dentro del producto de empaques publicitarios se tiene previsto cambiar el diseño de las solapas y la elaboración de nuevos motivos.
- **Empaques**
  - Las bolsas son de papel Kraft.
  - Las solapas son elaboradas en papel bristol blanco de 200 gms.
  - Los stickers son autoadhesivos plateados, troquelados y su presentación es en 4 tamaños, 2 figuras (mono, corazón).

**Figura 8. Empaques Publicitarios de Papel & Más**



- **Etiqueta:** Por las características propias del producto este no presenta etiqueta, solamente solapa y en ella se encuentra información acerca del nombre de la empresa, tamaño de la bolsa.
- **Calidad:** La calidad se encuentra en los insumos utilizados para la elaboración de los diferentes componentes del producto, y en el diseño vanguardista.
- **Servicios y garantías:** Existe un asesor de diseño en la empresa quien le sugiere al cliente el tipo de empaque y el diseño grafico que sería viable para el éxito publicitario de su producto y empresa.

## **8.5. PROMOCIÓN**

En este punto se desarrollan promociones dirigidas a los clientes de la siguiente manera:

- **Tarjeta Puntos:** Es una estrategia muy utilizada por las empresas para fidelizar al cliente. En este sentido, por cada compra realizada se le asigna una cantidad de puntos que puede ser utilizado por los clientes en sus próximas compras para acceder a descuentos especiales en ciertos productos o ciertos volúmenes de pedido.

- **Rifas o premios:** Por las compras superiores a \$200.000 participa en un sorteo de un computador con impresora.

## 8.6. DISTRIBUCIÓN

- **Estrategias de Cobertura de mercado:** La empresa contara con su punto de venta en la ciudad de Cali, en la calle 8 No 10-52. Por otro lado, para cubrir sus segmentos de clientes la empresa recurrirá a la Distribución selectiva.
- **Distribución Selectiva:** Esta estrategia se aplica cuando dentro de un área geográfica se escoge un número determinado de puntos de venta para el producto. Esta estrategia es la fase intermedia entre la distribución intensiva y la distribución exclusiva.

### Ventajas

- Envíos de volumen.
- Reducción de costos de venta.
- Menores esfuerzos de distribución.
- Los intermediarios se preocupan por promocionar sus productos.
- Existe mayor control de la distribución.
- Existen relaciones con los intermediarios.
- Reducción de esfuerzo de crédito.

En este aspecto para la empresa le es más conveniente adoptar la estrategia de distribución selectiva porque resulta importante controlar la comercialización del producto. Para ello cuenta con una persona que envía los pedidos a los canales mayoristas. El cual cobra un costo equivalente a \$100 por empaque.

- **Canales de Distribución:** La empresa mantendrá su canal directo, a través de la venta directa.

## 8.7. PRECIO

La empresa va a asignar los precios, teniendo en cuenta el grado de diferenciación de su producto que depende de los materiales que se utilicen en tintas, tipos de papel, tipos de manija, los acabados de las bolsas, el diseño etc. y el segmento del mercado.

- **Los segmentos de Mercado:** Los precios de la empresa también pueden determinarse de acuerdo al segmento de mercado que ataque la empresa. Por ejemplo en el segmento de mercado de clase alta la empresa puede manejar un precio diferenciado, siempre y cuando también demuestre que el producto es diferenciado, es decir, que tiene un beneficio superior a los que están en el mercado. En este aspecto, para aquellas bolsas con full color y los mejores acabados tendrá un precio máximo de \$3.000 cada una.

En este sentido papel & Más cumple con las anteriores condiciones, ya que además de ofrecer un producto diferenciado, se ofrece a segmentos de clientes que en la mayoría de los casos, se dirigen a segmentos exclusivos que no miran tanto el precio sino la calidad, por lo tanto, ellos en la presentación de sus empaques tratan de mantener ese respeto por sus clientes.

Entre las estrategias de precio que se tienen previstas se encuentran los descuentos por pronto pago, los cuales ascienden al 10% del valor de la venta.



## 9. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/MARCA

### 9.1. MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo de la empresa va a ser los almacenes, boutiques y restaurantes de la ciudad de Cali ubicados en los principales centros comerciales. Especialmente en Unicentro, Cosmocentro, Jardín Plaza, Palmetto Plaza, Centros comerciales UNICO (Sur y Norte), Chipichape, y la 14 de Calima.

### 9.2. COMPETIDORES OBJETIVOS

Los competidores objetivos son aquellos que comparten directamente el segmento del mercado objetivo de Papel & Más, entre los que se destacan: COLOMBATES, y SV BAGS.

### 9.3. ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

- **Variedad:** Diversidad en materiales, tamaños, Colores y diseños.
- **Diseño:** Publicidad de Vanguardia con más de 500 troqueles para que el cliente elija.
- **Calidad:** El proceso de impresión es litográfico con un estricto control de calidad, para garantizar que el producto que llegue a los clientes muestre con exactitud la imagen de su marca. Para la elaboración de los productos, se emplea la más alta tecnología y los mejores materiales, que unidos a los cuidadosos procesos de elaboración manual, permitan conseguir la alta calidad requerida por el mercado.
- **Servicio:** Asesoría personalizada con diseñador grafico y entrega ágil en las instalaciones del cliente.

### 9.4. ESTRATEGIA CENTRAL

**9.4.1. Proposición de valor.** Empaques publicitarios diferenciados. Con más de 500 diseños publicitarios que puede elegir y combinar, contando con el apoyo técnico de un especialista en la materia.

**9.4.2. Posicionamiento del producto.** El posicionamiento del producto se va a centrar en Diseño y calidad.

## **9.5. PROGRAMAS DE SOPORTE AL MARKETING**

**9.5.1. Plan integrado de comunicaciones de Marketing.** Los medios de comunicación empleados para llegar al mercado objetivo es a través de pagina Web, correo de mensajería, el telemarketing, los asesores comerciales, las ferias comerciales, y las recomendaciones. Estas actividades de comunicación se realizarán de la siguiente manera:

- Se envía correo de mensajería al prospecto, donde se da a conocer la empresa (Papel & Más) y el beneficio de sus bienes y servicios que se ofrecen (No se dan precios). Adicionalmente se le informa que próximamente un representante se va a contactar con él para confirmar una cita.
- El telemarketing que se realiza se lleva a cabo después de ser enviado el correo a los prospectos, pues la idea es que esta llamada pueda concertar citas con ellos para que los asesores comerciales procedan con su labor.
- Los asesores comerciales se encargan de informar en mayor detalle a los posibles clientes, e igualmente su labor es cerrar la venta.
- La comunicación por recomendados consiste en captar prospectos ya sea por los mismos clientes o por prospectos a los cuales se les ha enviado el correo de mensajería. En esta actividad se va a motivar al cliente mediante regalos o descuentos por cada prospecto efectivo que se presente.
- Las ferias comerciales es otro buen medio para dar a conocer el producto, entre ellas, las ferias de la moda, las ferias gastronómicas, y todas aquellas ferias de sectores que requieran de empaques publicitarios.

**9.5.2. Publicidad.** La empresa no publicita por medios masivos, ya que generalmente este tipo de productos no se da a conocer por estos medios. Sin embargo, va a disponer de su página web para incorporar promociones y muestras de sus productos.

**9.5.3. Promoción de ventas.** Por la primera compra el cliente recibirá una linda tarjeta de bienvenida con un libro de motivación de Jorge Duque Linares.

Igualmente se le entregará la tarjeta puntos acumulándole los puntos de la primera compra. Ya en la segunda compra tendrá derecho a participar en los sorteos que realice la empresa.

**9.5.4. Ventas.** De acuerdo al objetivo comercial de la empresa y a su segmento de mercado objetivo, se espera obtener el siguiente volumen de ventas por segmento y línea de productos:

**Tabla 24. Ventas por línea de productos**

<b>Concepto</b>	<b>Ventas Presup/</b>	<b>Empaques con impresión</b>	<b>Empaques sin impresión</b>
Enero	7.440	6.621	818
Febrero	4.464	3.973	491
Marzo	10.416	9.270	1.146
Abril	7.440	6.621	818
Mayo	17.855	15.891	1.964
Junio	19.343	17.216	2.128
Julio	5.952	5.297	655
Agosto	7.440	6.621	818
Septiembre	22.319	19.864	2.455
Octubre	13.392	11.919	1.473
Noviembre	5.952	5.297	655
Diciembre	26.783	23.837	2.946
<b>Total</b>	<b>148.795</b>	<b>132.428</b>	<b>16.367</b>

**Tabla 25. Ventas por segmento de mercado**

Concepto	Ventas Presup/	Almacenes	Boutiques	Institucional	Restaurantes
Enero	7.440	2.232	2.232	1.116	1.860
Febrero	4.464	1.339	1.339	670	1.116
Marzo	10.416	3.125	3.125	1.562	2.604
Abril	7.440	2.232	2.232	1.116	1.860
Mayo	17.855	5.357	5.357	2.678	4.464
Junio	19.343	5.803	5.803	2.902	4.836
Julio	5.952	1.786	1.786	893	1.488
Agosto	7.440	2.232	2.232	1.116	1.860
Septiembre	22.319	6.696	6.696	3.348	5.580
Octubre	13.392	4.017	4.017	2.009	3.348
Noviembre	5.952	1.786	1.786	893	1.488
Diciembre	26.783	8.035	8.035	4.017	6.696
<b>Total</b>	<b>148.795</b>	<b>44.639</b>	<b>44.639</b>	<b>22.319</b>	<b>37.199</b>

**9.5.5. Precio.** Los precios de venta se estipulan después de los costos directos del producto conservando un margen de contribución del 43% que es el margen de utilidades que se tiene como objetivo alcanzar.

**Tabla 26. Precios de la línea de producto**

Costos	Con impresión	Sin impresión
Materiales y papel	250	250
Material para impresión	350	0
Mano de obra directa	250	250
Fletes sobre compras	50	50
<b>Costo Directo total</b>	<b>900</b>	<b>550</b>
Margen de Contribución	43%	43%
<b>Precio de venta del producto</b>	<b>1.579</b>	<b>965</b>

Los precios se encuentran por encima de los precios de competencia (\$1.200), debido a que entra como un producto diferenciado.

**9.5.6. Canales.** Se utiliza la venta directa, por lo tanto no existen canales de distribución.

**9.5.7. Servicio al cliente.** Se tiene previsto una línea de atención al cliente donde se atenderán todas las inquietudes y reclamaciones. Igualmente se dispondrá de un link en la página Web para que todos aquellos (sean clientes o no) que quieran expresar sus sugerencias o quejas lo hagan por este medio.

Por otro lado, el asesor comercial en su labor post-venta también realizará este tipo de labores.

**9.5.8. Website.** La empresa dispone de su página web [www.papelymascolombia.com](http://www.papelymascolombia.com) donde da a conocer la empresa y sus productos, igualmente cuenta con un correo electrónico de contacto.

**9.5.9. Investigación de mercados.** Se realizó una encuesta al segmento de clientes que atiende la empresa, donde se encuestó a 117 establecimientos en los principales centros comerciales de la ciudad de Cali, especialmente en aquellos almacenes, Boutiques, y restaurantes que utilizan este tipo de empaques. (Ver resultados en el punto 7.4. que hace referencia al análisis de los clientes).

**9.5.10. Alianzas y asociaciones.** Se establecen alianzas estratégicas con Propal para la distribución de papel de manera programada, y los materiales de impresión se concretan con un acuerdo anual con Micromiles, una empresa importadora de este tipo de elementos.

Por otro lado, la empresa se encuentra asociado con el gremio del sector litográfico y con FENALCO (Federación nacional de comerciantes), con el proceso de hacer partícipe de las ferias y eventos realizados por estas entidades en diferentes lugares de Colombia o del exterior.

## 10. DOCUMENTOS FINANCIEROS

### 10.1. PRESUPUESTO DEL PLAN

A pesar de que actualmente las condiciones económicas a nivel mundial presentan una importante caída en las bolsas del mundo, donde países desarrollados como Japón y Alemania ya se han declarado en recesión, se espera que en los próximos años la economía Colombiana pueda mantener una sana política macroeconómica donde la inflación no se dispare en gran medida y el crecimiento aumente de manera progresiva

**Tabla 27. Hipótesis Económicas**

I. HIPÓTESIS ECONÓMICAS	2010
Inflación anual (%)	6%
Desvalorización cambiaria (%)	3%
Tasa anual de interés (%)	10%
Crecimiento del PIB (%)	5%

Fuente: Proyecciones económicas 2010 [en línea], Bogotá D.C.: Banco de la República, 2009 [consultado el 10 de Enero de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.banrep.gov.co/>

#### 10.1.1. Descripción de gastos e inversiones

- **Plan Integral de Comunicaciones.** Para establecer este costo es necesario identificar la cantidad de prospectos que se intenta captar con esta estrategia:

**Tabla 28. Numero de Almacenes a Comunicar**

Centro Comercial	No Almacenes
Unicentro	85
Jardin Plaza	74
Cosmocentro	52
Palmeto Plaza	48
Chipichape	53
Centros comerciales UNICO	78
La 14 de Calima	18
<b>Total</b>	<b>408</b>

El Costo de cada correo es de aproximadamente \$500, por lo tanto esta inversión asciende a \$ 326.400

**Tabla 29. Costo de correo a clientes potenciales**

Centro Comercial	No Almacenes	Costo Unit	Costo Total
Unicentro	85	800	68.000
Jardin Plaza	74	800	59.200
Cosmocentro	52	800	41.600
Palmeto Plaza	48	800	38.400
Chipichape	53	800	42.400
Centros comerciales UNICO	78	800	62.400
La 14 de Calima	18	800	14.400
<b>Total</b>	<b>408</b>		<b>326.400</b>

En cuanto a las actividades de telemarketing se llevarán a cabo con la cámara de comercio de Cali quienes prestan estos servicios con un costo mensual de \$1.200.000, de los cuales se espera mantenerlo durante 2 meses, mientras se solicitan las citas para los vendedores.

Por el lado de los vendedores se mantendrá una cantidad de 2, los cuales tendrán derecho a un básico más una comisión de ventas del 2%. Estas labores comerciales agresivas se mantendrán durante los doce meses.

Estos costos ascienden a \$1.457.682 mensuales sin contar comisiones de venta.

**Tabla 30. Costo de vendedores**

Concepto	Valor
Salario base	465.000
Auxilio Transporte	55.000
Seguridad social	95.325
Prestaciones de ley	113.516
<b>Total</b>	<b>728.841</b>
No de Vendedores	2
<b>Costo laboral total</b>	<b>1.457.682</b>

- **Promociones:** Se espera que la labor comercial pueda tener acogida en el 20% de los prospectos. Es decir: 82 negocios. Por lo tanto, la entrega de tarjetas y libros para ellos le podría representar alrededor de \$2.460.000. Igualmente se

espera que los descuentos obtenidos con la tarjeta puntos representen el 1% de las ventas totales.

- **Costos de distribución:** Para ello cuenta con una persona que envía los pedidos a los canales mayoristas. El cual cobra un costo equivalente a \$100 por empaque.
- **Servicios del producto:** Los servicios del producto contarán con la línea de servicio al cliente, quien es atendido por la secretaria de la empresa, el costo para la empresa por esa actividad es de \$150.000 mensuales. Igualmente contará con una planta de diseñadores gráficos (3), quienes asesorarán al cliente en sus diseños, los cuales tienen un costo por esa actividad de \$500.000 mensuales.
- **Servicios de apoyo:** Los servicios de apoyo están conformados por las áreas de administración que involucra las actividades de contabilidad, recursos humanos, facturación y cartera. Dichas actividades representan el 10% del valor de las ventas.



## 10.2. ESTADOS FINANCIEROS

Tabla 31. Estado de Resultados y Flujo de caja del proyecto

III. ESTADOS FINANCIEROS	INVERSIÓN	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Empaques sin impresión		789.659	473.796	1.105.523	789.659	1.895.183	2.053.115	631.728	789.659	2.368.978	1.421.387	631.728	2.842.774	15.793.188
Empaques con Impresión		10.454.830	7.872.898	14.636.762	10.454.830	25.091.591	27.182.557	8.363.864	10.454.830	31.364.489	18.818.693	8.363.864	37.637.387	210.696.594
<b>Ingreso líquido total</b>		<b>11.244.489</b>	<b>8.346.693</b>	<b>15.742.285</b>	<b>11.244.489</b>	<b>26.986.774</b>	<b>29.235.672</b>	<b>8.995.591</b>	<b>11.244.489</b>	<b>33.733.467</b>	<b>20.240.080</b>	<b>8.995.591</b>	<b>40.480.161</b>	<b>226.489.783</b>
Empaques sin impresión		450.106	270.064	630.148	450.106	1.080.254	1.170.275	360.085	450.106	1.350.318	810.191	360.085	1.620.381	9.002.117
Empaques con Impresión		5.959.253	3.575.552	8.342.954	5.959.253	14.302.207	15.494.058	4.767.402	5.959.253	17.877.759	10.726.655	4.767.402	21.453.311	119.185.059
<b>Costo directo total</b>		<b>6.409.359</b>	<b>3.845.615</b>	<b>8.973.102</b>	<b>6.409.359</b>	<b>15.382.461</b>	<b>16.664.333</b>	<b>5.127.487</b>	<b>6.409.359</b>	<b>19.228.076</b>	<b>11.536.846</b>	<b>5.127.487</b>	<b>23.073.692</b>	<b>128.187.176</b>
<b>Ganancia bruta total</b>		<b>4.835.130</b>	<b>4.501.078</b>	<b>6.769.182</b>	<b>4.835.130</b>	<b>11.604.313</b>	<b>12.571.339</b>	<b>3.868.104</b>	<b>4.835.130</b>	<b>14.505.391</b>	<b>8.703.235</b>	<b>3.868.104</b>	<b>17.406.469</b>	<b>98.302.607</b>
Plan integral de Comunicaciones	326.400	1.200.000	1.200.000											2.400.000
Gasto Vendedores		1.457.682	1.457.682	1.457.682	1.457.682	1.457.682	1.457.682	1.457.682	1.457.682	1.457.682	1.457.682	1.457.682	1.457.682	17.492.184
Comision de vendedores		224.890	166.934	314.846	224.890	539.735	584.713	179.912	224.890	674.669	404.802	179.912	809.603	4.529.796
Promoción de ventas, etcétera.	2.460.000													0
Distribución		743.977	446.386	1.041.567	743.977	1.785.544	1.934.339	595.181	743.977	2.231.930	1.339.158	595.181	2.678.316	14.879.533
Servicios del producto		650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	7.800.000
<b>Gastos totales de marketing</b>	<b>2.786.400</b>	<b>4.276.548</b>	<b>3.921.002</b>	<b>3.464.095</b>	<b>3.076.548</b>	<b>4.432.961</b>	<b>4.626.735</b>	<b>2.882.775</b>	<b>3.076.548</b>	<b>5.014.281</b>	<b>3.851.642</b>	<b>2.882.775</b>	<b>5.595.601</b>	<b>47.101.513</b>
<b>Contribución de marketing</b>	<b>-2.786.400</b>	<b>558.582</b>	<b>580.076</b>	<b>3.305.087</b>	<b>1.758.582</b>	<b>7.171.351</b>	<b>7.944.604</b>	<b>985.329</b>	<b>1.758.582</b>	<b>9.491.110</b>	<b>4.851.593</b>	<b>985.329</b>	<b>11.810.868</b>	<b>51.201.094</b>
Administración, etcétera.		380.000	380.000	380.000	380.000	380.000	380.000	380.000	380.000	380.000	380.000	380.000	380.000	4.560.000
Gastos de depreciación de activos		90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	1.080.000
<b>Ganancia líquida antes de IR</b>	<b>-2.786.400</b>	<b>88.582</b>	<b>110.076</b>	<b>2.835.087</b>	<b>1.288.582</b>	<b>6.701.351</b>	<b>7.474.604</b>	<b>515.329</b>	<b>1.288.582</b>	<b>9.021.110</b>	<b>4.381.593</b>	<b>515.329</b>	<b>11.340.868</b>	<b>45.561.094</b>
Impuesto de renta (35%)		29.232	36.325	935.579	425.232	2.211.446	2.466.619	170.059	425.232	2.976.966	1.445.926	170.059	3.742.486	15.035.161
<b>Ganancia líquida después de IR</b>	<b>-2.786.400</b>	<b>59.350</b>	<b>73.751</b>	<b>1.899.509</b>	<b>863.350</b>	<b>4.489.905</b>	<b>5.007.985</b>	<b>345.271</b>	<b>863.350</b>	<b>6.044.144</b>	<b>2.935.667</b>	<b>345.271</b>	<b>7.598.382</b>	<b>30.525.933</b>
Mas gastos de depreciación		90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	1.080.000
<b>Flujo de caja líquido</b>	<b>-2.786.400</b>	<b>149.350</b>	<b>163.751</b>	<b>1.989.509</b>	<b>953.350</b>	<b>4.579.905</b>	<b>5.097.985</b>	<b>435.271</b>	<b>953.350</b>	<b>6.134.144</b>	<b>3.025.667</b>	<b>435.271</b>	<b>7.688.382</b>	<b>31.605.933</b>
<b>Flujo de caja descontado</b>	<b>-2.786.400</b>	<b>146.307</b>	<b>157.146</b>	<b>1.870.354</b>	<b>877.990</b>	<b>4.131.932</b>	<b>4.505.620</b>	<b>376.855</b>	<b>808.587</b>	<b>5.096.687</b>	<b>2.462.717</b>	<b>347.066</b>	<b>6.005.470</b>	<b>26.786.732</b>

Los resultados del P&G revelan que el proyecto va arrojar unos importantes márgenes de contribución en el año 2010, generando unas ventas de \$226.489.783 y una ganancia de \$30.525.933 que representa una rentabilidad total de 13,47%.

**Tabla 32. Criterios de evaluación del plan de mercadeo**

IV. ANÁLISIS DE RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN	
C. Tasa interna de retorno	36,55%
D. Valor presente líquido en \$ 000 (Tasa de retorno exigida =25%)	4.397.329
E. Plazo de retorno con flujo de caja descontado (FCD)	6 Meses

En consecuencia el proyecto deja una rentabilidad del 36,55% que equivale a un valor presente neto de 4.397.329 Esto significa que el proyecto es viable porque alcanza a satisfacer el costo de oportunidad de papel & Más (25%) y deja remanentes financieros para sus propietarios.

Adicionalmente el periodo de recuperación es de máximo 6 meses, por lo tanto es otra de las cosas atractivas para los directivos de la empresa.

### 10.3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Tabla 33. Cronograma de actividades**

Mes	Actividad	Fecha Limite	Responsable
1	Aprobación del plan	15 de Junio de 2009	Gerencia
1	Lanzamiento del plan	30 de Junio de 2009	Gerencia
2	Elaboración de cartas	30 de Julio de 2009	Secretaria
3 y 4	Envío de Cartas	30 de Septiembre de 2009	Mensajero
5	Contratación personal de ventas	30 de Octubre de 2009	Director Comercial
5	Contratación servicios de telemarketing	30 de Octubre de 2009	Director Comercial
6	Solicitud de Citas a clientes	30 de Noviembre de 2009	Empresa de telemarketing
5,6 y 7	Visita de vendedores a clientes	30 de Diciembre de 2009	Director Comercial
7	Asesorias en Diseño	30 de Diciembre de 2009	Director Comercial
7 y 8	Elaboración de pedidos	15 de Enero de 2010	Supervisor de produccion
8	Ventas Realizadas	30 de Enero de 2010	Vendedores

## 11. MONITORÍA Y CONTROL

### 11.1. MEDIDAS DE DESEMPEÑO

Las medidas de desempeño del plan de mercadeo se establecen para medir el cumplimiento de sus metas y objetivos establecidos, por lo tanto se van a considerar los siguientes indicadores de gestión, los cuales evalúan el crecimiento, la sostenibilidad, y la generación de utilidades.

**Tabla 34. Control de Crecimiento Comercial**

Objetivo	Indicador	Formula	Utilidad	Responsable	Periodo
	Participación en el mercado.	División de las ventas de la empresa sobre las ventas del sector. Multiplicado por cien.	Mide la importancia de la empresa en el sector	Gerente Comercial	Cada año
Medición del crecimiento	Crecimiento de la base de clientes.	Diferencia del No de clientes del periodo actual con el periodo anterior, dividido por el No de clientes del periodo anterior. Multiplicado por cien.	Mide la eficacia de la empresa para conseguir clientes.	Gerente Comercial	Cada Trimestre

**Continuación tabla 34**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodo</b>
Medición del crecimiento	Crecimiento del consumo de producto por cliente.	La misma fórmula anterior pero por cantidades vendidas a clientes.	Mide la eficacia de la empresa para aumentar el consumo del cliente.	Gerente Comercial	Cada Trimestre
	Participación de ventas por línea de producto	Ventas de la línea sobre las ventas totales de la empresa	Mide la importancia de la línea sobre las ventas totales de la empresa	Gerente Comercial	Cada trimestre

**Tabla 35. Control de sostenibilidad comercial**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodo</b>
Medidas de sostenibilidad	Fidelidad del cliente	No de pedidos realizados por el cliente sobre el total de pedidos de la empresa	Mide la eficacia de la empresa para mantener sus clientes	Gerente Comercial	Cada Año
	Nivel de acercamiento del cliente a la empresa	No de llamadas o contactos por pagina web	Mide la eficacia de la empresa para acercar a sus clientes.	Gerente Comercial	Cada Mes

**Continuación tabla 35**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodo</b>
Medidas de sostenibilidad	Índice de satisfacción del cliente	Numero de respuestas afirmativas sobre el total de preguntas	Mide el nivel de aceptación del cliente frente a los bienes y servicios de la empresa.	Gerente Comercial	Cada semestre

**Tabla 36. Control de Generación de Utilidades**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodo</b>
Medidas de Generación de Utilidades	Rentabilidad por línea de producto.	Utilidad de la línea sobre las ventas de la línea.	Mide el grado de generación de ganancias por línea de producto.	Gerente Comercial	Cada Trimestre
	Grado de Eficiencia en las ventas	Ventas realizadas sobre inversiones en marketing.	Mide el beneficio costo de las ventas	Gerente Comercial	Cada Trimestre
	Rotación de Activos	Ventas totales sobre valor de activos del área comercial	Mide la eficiencia del uso de recursos operativos en el área comercial	Gerente Comercial	Cada año

## **11.2. DATOS SECUNDARIOS**

Como medidas de control secundarias se tomaran en cuenta las sugerencias y quejas realizadas por los clientes, captadas en las respectivas fuentes de información, como la línea de servicio al cliente y la pagina Web de la empresa.

## **11.3. DATOS PRIMARIOS**

Se tendrá en cuenta las sugerencias suministradas por los vendedores y las encuestas semestrales que realiza el área de servicio al cliente, para efectos de realizar ajustes del plan.

## 12. RECOMENDACIONES

- En el lanzamiento del plan de mercadeo se recomienda hacerlo extensivo a todos los empleados de la organización para hacerles entender la importancia del mismo tanto para ellos como para la empresa, y de esta manera captar desde un principio su compromiso.
- Los directivos de Papel & Más podrían financiar el proyecto de manera compartida con la banca para reducir el costo de oportunidad del proyecto, y de esta manera obtener mayores rendimientos financieros.
- Es importante que la empresa adopte un sistema de selección de personal objetivo para que se contraten buenos vendedores.
- Si la empresa puede disponer de manera propia a una persona que ejerza las labores de telemarketing, sería mucho mejor, pues además de representar un ahorro en costos, se podrían resolver de manera rápida las inquietudes que posiblemente tengan los clientes en este primer contacto personal.
- Es apropiado que la empresa capacitara al personal involucrado en el plan de mercadeo para que no existan dudas al respecto y de esta manera darle mayor agilidad al proyecto.
- La empresa debe de corregir sus principales debilidades encontradas en este informe para que no se convierta en una limitante que impida el cumplimiento de objetivos del proyecto.
- Es necesario que la empresa alinee el plan de mercadeo con su plan estratégico para que los objetivos de cada área sea complementado con este proyecto y de esta manera se tenga precisión en la ejecución de actividades y los responsables.
- La empresa debe contar con una persona permanente en el área financiera porque va a manejar unos recursos tanto de salida como de entrada, que deben ser bien administrados.

### 13. CONCLUSIONES

- Papel & Más es una microempresa sin mucho poder económico, pero con una gran habilidad en la creación de empaques publicitarios debido al talento y experiencia de su recurso humano.
- En la ciudad de Cali Papel & Más tiene inmensas posibilidades para crecer, en vista de que el mercado Caleño aún no ha sido saturado por las empresas del sector.
- Papel & Más se encuentra en un sector prospero que está creciendo por encima de la producción industrial del país. Hecho que favorece la aplicación de estrategias agresivas.
- El alto desempleo y los bajos ingresos de la población caleña se convierten en una gran amenaza para los intereses de la empresa, pues esto reduce el consumo de bolsas por parte de sus clientes.
- La informalidad empresarial es otra de las amenazas del sector en la ciudad de Cali, pues es una competencia desleal que adquiere participación en el mercado sin pagar impuestos ni derechos de autor sobre los productos vendidos.
- En el diagnostico estratégico realizado a Papel & Más se determinó que la posición estratégica de la empresa es una posición agresiva, y por consiguiente debe aplicar estrategias agresivas, como la penetración en el mercado, el desarrollo de productos, la diversificación etc.
- El plan de mercadeo arroja unos resultados positivos en términos financieros alcanzando una tasa de retorno del 34%, hecho que genera valor a la empresa y a sus propietarios quienes obtendrán unos excedentes por encima de su costo de oportunidad (25%).
- Las medidas de control sugeridas a Papel & Más para que controle el plan de mercadeo están encaminadas a medir su crecimiento, su sostenibilidad y su generación de utilidades.
- Papel & Más debe complementar las medidas de control con las sugerencias de los clientes y los vendedores para ajustar el plan de mercadeo propuesto.



## BIBLIOGRAFIA

CARMONA ACEVEDO, Efraín. Acción de la Cámara de Comercio de Cali. Junio, 2007. Vol. 3, No. 5: 60 p.

COBRA, Marcos. Marketing de servicios: Conceptos y estrategia. 6 ed. Caracas: ECOE ediciones, 2001. 255 p.

Encuesta Anual Manufacturera 2004, y estimaciones elaboradas por la Cámara Sectorial del papel y el cartón de la ANDI [en línea]. Bogotá D.C.: ANDI, 2007[consultado el 10 de Octubre de 2008]. Disponible en internet: <http://www.andi.com.co/>

FONTANEZ, Diana. Plan de marketing [en línea]. México: México DF: mercado brillante, 2008 [consultado 10 de abril de 2008]. Disponible en Internet : [:http://www.mercadeobrillante.com/trabajos14/organizacion/organizacion.shtml](http://www.mercadeobrillante.com/trabajos14/organizacion/organizacion.shtml).

FRANCO, Napoleón. Cali Como Vamos. Santiago de Cali: Editorial. Ipson Napoleón Franco Y Cía., 2007. 45 p.

-----,----- Santiago de Cali: Editorial. Ipson Napoleón Franco Y Cía., 2007. 45 p

GRANADA, Luis. Producción más limpia: Conceptos para su aplicación en la industria manufacturera. Santiago de Cali: Editorial Universidad Libre seccional Cali, 2006. 187 p.

MORALES NIETO, David. Estudio sobre el Sector Papelería [en línea]: Dibujo y Material Didáctico en Colombia. Santiago de Cali: Cámara de comercio de Cali, 2007[consultado 02 de Octubre de 2008]. Disponible en Internet: <http://camara.ccb.org.co/portal/default.aspx>.

Plan de negocios [en línea]: Plan de mercadeo. Puerto Rico: Gobierno de Puerto Rico, 2008 [consultado 10 de Abril de 2008]. Disponible en Internet: [http://www.gobierno.pr/G2B/Inicio/Emp\\_ComenzarNegocios/default.htm](http://www.gobierno.pr/G2B/Inicio/Emp_ComenzarNegocios/default.htm)

ROMAN G, Hiebing Jr .Como preparar el exitoso plan de Mercadotecnia. los ángeles: Mac Graw Hill, 1992. 93 p.

Sectores industriales y cadenas productivas [en línea]. Bogotá D.C.: DANE, 2007[consultado el 02 de Octubre de 2008]. Disponible en internet: [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&task=section&id=78&Itemid=740](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=section&id=78&Itemid=740)

Tasas de desempleo [en línea]. Santiago de Cali: Alcaldía de Cali, 2007 [consultado 13 de Septiembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.cali.gov.co/rendicion.php>