

# Implementación de un Plan de Negocios para Productos no Tradicionales en la Industria Papelera

F. Alcívar, I. Ayala, F. Elizalde, G. Bastidas  
Facultad de Economía y Negocios  
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)  
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral  
Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador

[Alberto\\_alcivar@hotmail.com](mailto:Alberto_alcivar@hotmail.com), [igye@live.com](mailto:igye@live.com), [felizald@espol.edu.ec](mailto:felizald@espol.edu.ec), [gbastida@espol.edu.ec](mailto:gbastida@espol.edu.ec)

## Resumen

*Papelesa es una empresa Familiar en el mercado ecuatoriano desde 1970. A partir del 2008 incursiono con un nuevo canal de ventas denominado canal corporativo cuya finalidad es satisfacer las necesidades de suministros de oficina en las pequeñas medianas y grandes empresas. Dentro de los productos de mayor demanda en este canal están los toners y cartuchos de impresora, los cuales no son producidos ni almacenados en gran volumen por el alto costo de almacenamiento. Al momento Papelesa soluciona parcialmente estos requerimientos mediante compras pequeñas y específicas de los productos más solicitados, esto hace que las compras y los márgenes de ganancias no sean los más eficientes y atractivos para la empresa, así mismo en gran cantidad de productos solicitados no tenemos una respuesta inmediata, lo que influye directamente en la imagen corporativa de la empresa.*

**Palabras Claves:** Satisfacer, Eficiencia, Imagen.

## Abstract

*Papelesa is a family enterprise in the Ecuadorian market since 1970. From 2008 it entered with a new sales channel called corporate channel aimed at meeting the needs of office supplies in small, medium and large enterprises. Among the products most in demand in this channel are the toners and printer cartridges, which are produced and stored in large volume by the high cost of storage. Papelesa when partially solves these requirements by specific small purchases and the most popular products, this makes shopping and profit margins are not the most efficient and attractive for the company itself in a lot of products do not have an immediate response, which directly affects the company's corporate image.*

**Keywords:** Meet, Efficiency, Image.

## 1. Introducción

Si tomamos en consideración la posición privilegiada de la marca Papelesa, veremos también lo importante que es mantener entre nuestros clientes una óptima relación precio servicio. El problema que se ha presentado en las ventas corporativas radica en la necesidad de las empresas de encontrar un mismo proveedor para todos los requerimientos de suministros que desean suplir, y en algunas ocasiones, y en vista de la falta de celeridad en el despacho y la provisión de suministros tecnológicos, dichas compañías tienden a dividir sus pedidos entre algunas empresas, lo que conlleva a asumir ese costo de

oportunidad de ser los únicos proveedores de transnacionales importantes. Este tipo de mercado de suministros tecnológicos no ha sido explotado convenientemente, pues las pocas empresas que hacen un servicio parecido, no pueden proveer el resto de suministros de una empresa, dejándonos aun libre la plaza de papeles, cuadernos y stationary.

### 1.1. Marco Teórico

Papelesa cuenta con una lista privilegiada de clientes corporativos, entre los que se encuentran muchas de las compañías más grandes del Ecuador. Al implementar una nueva forma de negocio más eficiente estamos asegurándole a la empresa un

mercado altamente rentable además de sólido. Nuestro proyecto está dirigido a optimizar mediante una alianza estratégica, la provisión de suministros tecnológicos a nuestros clientes corporativos. Siendo pioneros en servicio y rápido despacho de pedidos, sin aumentar los costos de inventario y sin disminuir atención de nuestros productos tradicionales.

## **1.2. Objetivo**

Mejorar la imagen de la empresa con nuestros clientes corporativos al punto de demostrar que podemos suplir los suministros tecnológicos que ellos requieren, convirtiéndonos en sinónimo de suministros de compañías en general. Posicionar la empresa a nivel corporativo. Incrementar las ventas en la línea tecnológica. Aumentar la cartera de clientes corporativos. Mejorar la rentabilidad de la línea tecnológica. Determinar el tipo de servicio a ofrecer en base a las necesidades manifestadas por nuestros clientes durante la investigación.

## **2. Plan de Mercadeo**

### **2.1. Investigación de Mercado y su Análisis**

La empresa se encuentra en proceso de crecimiento, debido al aumento en su demanda, por ello se crea un nuevo canal corporativo para que cubra la cantidad de demanda existente y este pueda a la vez enfocarse en marcas y líneas específicas para el mercado nacional.

### **2.2. Encuesta, Tabulación y Análisis de Resultados**

Con el objetivo de determinar los principales productos tecnológicos que requiere el grupo de clientes corporativos, hemos planificado realizar un estudio de mercado. La población objetivo estará definida por clientes corporativos de Guayaquil que hacen compras por volumen. Realizaremos un barrido poblacional a las 30 empresas con las que actualmente mantenemos alianzas comerciales.

### **2.3. Matriz BCG**

Como parte de nuestro análisis de mercadeo, procederemos a través de una matriz de crecimiento / participación a evaluar la cartera de negocios en el canal corporativo.

En general las ventas en el canal corporativo están posicionadas y son exitosas en su mercado de clientes, Papelesa además de ser importantes en la industria de los cuadernos y suministros escolares, es una compañía líder en la importación y distribución de suministros de oficina, su cartera de clientes está definida y la compañía está dispuesta a generar mayor inversión para mantener esos niveles de ventas.

Los suministros de oficina son un producto estrella con alta participación en el mercado y la demanda de esos productos también es creciente. A diferencia de esta línea, las ventas de tecnología en el canal corporativo tienen una alta demanda pero es la línea menos desarrollada.

Particularmente en el caso de la línea de productos tecnológicos se estaría evaluando directamente si es apropiado invertir en esa línea o desarrollar alguna nueva estrategia.

Las ventas de los productos tecnológicos inciden directamente en las ventas totales de la compañía, pues los clientes prefieren llevar los requerimientos de suministros en su totalidad con una misma empresa a dividir sus requerimientos en diferentes entidades.

Este análisis nos da una idea más clara de la importancia de desarrollar una estrategia concreta que empuje los niveles de ventas de la línea de tecnología, por lo que se recomienda la inversión y el mejoramiento de los procesos en este sentido para el canal corporativo. Además al desarrollar la línea tecnológica se impulsa en el mercado la línea de suministros pues las ventajas de un mejor servicio, menores tiempos de entrega y el manejar un solo requerimiento de suministros serían obvios.

### **2.4. Modelo General Electric**

No es posible determinar el objetivo apropiado de una unidad estratégica de negocios con base únicamente en la matriz BCG. Por lo que emplearemos además como herramienta la matriz General Electric que se da en función de dos factores: atractivo del mercado y fuerza del negocio. En el caso del atractivo del mercado de la industria que es el eje horizontal, los factores que pueden conformar esta dimensión son los siguientes: Tamaño del mercado, Precios, Crecimiento del Mercado, Diversidad del Mercado, Intensidad de la Competencia, Rentabilidad de la Industria, Nivel tecnológico, Impacto ambiental, Entorno político, social, legislativo, económico.

La fuerza o posición competitiva de la unidad estratégica de negocios es el eje vertical. Los factores que pueden conformar esta dimensión son los siguientes: Participación en el mercado, Crecimiento de la participación en el mercado, Costos unitarios, Canales de distribución, Capacidad de los proveedores, Calidad del producto o servicio, Imagen de la marca, Capacidad productiva, Capacidad gerencial, Estructura de la competencia, Fortalezas y debilidades de la UEN, Nivel tecnológico, Desempeño en investigación y desarrollo. Dadas las características particulares de este negocio y la experiencia en este mercado, solo se han considerado 5 del total de los factores posibles ya que estos en realidad representan el 100% de los factores que inciden directamente en la evaluación de dicho

mercado. Con los resultados obtenidos de este análisis podemos concluir que debemos construir selectivamente concentrando las inversiones en segmento de buena rentabilidad. Esto nos da una clara muestra de que el hacer hincapié en desarrollar la línea tecnológica dentro del canal corporativo es una estrategia recomendada para dirigir las ganancias en esta unidad estratégica de negocios.

## 2.5. Matriz Ansoff

Como hemos notado, la línea tecnológica debe ser desarrollada y para que a su vez este cambio mejore de forma intensiva los negocios del canal corporativo. Como la línea tecnológica se convertiría en un nuevo producto para complementar la actual demanda del canal corporativo, la estrategia óptima sería el desarrollo de este nuevo producto.

## 2.6. Análisis Foda

**FORTALEZAS:** Disponibilidad y solvencia económica, Reconocimiento y posicionamiento en el Mercado, Estructura Operativa de bajo costo, Garantía de productos entregados, Sistema de Base de datos

**OPORTUNIDADES:** Desarrollo del Canal, Implementación de Sistema Outsourcing (ventas en línea), Mercado amplio en el cual incursionar con nuevas técnicas de servicio al cliente

**DEBILIDADES:** Poco conocimiento de la línea de Tecnología, Dependencia de Proveedores, Falta de Stock, Post – venta, Entrega de pedidos al consumidor final

**AMENAZAS:** Competencia especializada, Productos sustitutos, Cambios de precios.

## 2.7. Fuerzas de Porter

### 2.7.1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Los clientes tienen alto poder de negociación debido a que sus compras manejan volúmenes muy altos que le interesan a la competencia. Por esto el mercado de oferta demanda es el que mueve el precio y ahí el cliente será el que finalmente decida con quien comprar. Una estrategia para mantener a nuestros clientes sería mejorar las condiciones de pago, además de procurar un precio competitivo.

### 2.7.2. Poder de negociación de los Proveedores

Con respecto a la línea de tecnología (que sería en donde se necesiten proveedores) deberíamos concentrar nuestra estrategia en el poder de una alianza

con un proveedor de insumos tecnológicos estaríamos creando una mutua dependencia y una relación más segura entre el proveedor y nuestra empresa. Esta relación aseguraría la disponibilidad de inventario de los suministros tecnológicos, disminuyendo los costos de almacenamiento y ampliando la posibilidad de cumplir cualquier requerimiento.

### 2.7.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Considerando que estamos refiriéndonos a un mercado donde se vende a compañías realmente grandes e importantes, es claro considerar que el ingreso de nuevos actores en una posibilidad limitada. Además la cartera con la que cuenta la empresa es sólida y el valor de marca es importante por lo que si le damos valor agregado a los productos (servicio a domicilio, asistencia técnica, etc.) se puede mantener la fidelidad de los clientes.

### 2.7.4. Amenaza de productos sustitutos.

Existe la amenaza pero nuestra estrategia apuntará a mantener satisfechos a nuestros clientes con la alta calidad del servicio, la disponibilidad de un amplio inventario, la entrega en menos de 24 horas, asistencia técnica y garantía

## 3. Estudio Organizacional

En la actualidad en el canal corporativo se presentan muchas deficiencias en la atención de pedidos correspondiente a la línea tecnológica, dentro de los principales problemas está la falta de stock, el poco conocimiento de la línea, la falta de proveedores fijos especializados en productos tecnológicos, lo que hace ineficiente la satisfacción de nuestros clientes así como el no aprovechamiento de estas ventas y generar mejores ingresos para la empresa. Lo que buscamos obtener con esta investigación es información que permita mantener cautivos a todos nuestros clientes y suplir sus necesidades de manera integral, y saber lo conveniente de la alianza con una o varias empresas especializadas en la comercialización de productos tecnológicos de interés de nuestros clientes.

En la actualidad Papelesa cuenta con 3 canales de venta, Minorista 30%, Mayorista 60% y Corporativo 10%, los cuales atienden diversos tipos de clientes que realizan sus pedidos por mayor o menor volumen. Cada canal tiene su propia estructura es así que los clientes mayoristas y minoristas son atendidos por sucursales, mientras que el canal Corporativo tiene su propia unidad estratégica de negocio.

El canal Corporativo que es el objeto de nuestro análisis debido a su poca participación, cuenta en la actualidad con una cartera de no más de 30 clientes

atendiendo solo los requerimientos de suministro de oficina y aportando muy poco a los ingresos de Papelesa, mostrando en algunos casos déficit, es por esto que deseamos implementar alianza estratégica que permita brindar un mejor servicio y mayor cobertura a sus necesidades, ya que una línea muy desatendida es la de productos tecnológicos.

### 3.2. Visión del Canal Corporativo

*Ser la primera y mejor opción de compra de suministros de oficina, para que así nuestros clientes tengan un motivo menos de que preocuparse.*

### 3.3. Organigrama

#### 3.3.1. Funciones de los Colaboradores

**JEFE DE CANAL:**Cumplir con las políticas y procedimientos de la empresa.Cumplir con el presupuesto de ventas.Elaborar presupuesto de ventas (sector-cliente-producto).Presentar a la Gerencia General y Comercial, informe e indicadores mensuales sobre los resultados y avances del canal.Investigar principales competidores (Precios)Retroalimentar al Dpto. de Compras acerca de las necesidades de los clientes.Elaborar y revisar cotizaciones.Realizar el seguimiento de los pedidos.Optimizar los gastos del canal (transporte).Sectorizar cartera de clientes por vendedor.Aperturar nuevas cuentas.Revisar quincenalmente precios y rentabilidad de los productos.Revisar los inventarios.

**ASESOR COMERCIAL:**Cumplir con el presupuesto de ventas.Elaborar la Planificación Semanal.Elaborar cotización a los clientes.Revisar inventarios.Visitar Clientes.Cumplir con las políticas y procedimientos de la empresa.Dar seguimiento a los clientes.Mantener actualizada y en orden sus archivos personales (cotizaciones, Planificación semanal, listado de clientes, códigos)Aperturar nuevos clientes.Gestionar los pedidos.Cumplir con el presupuesto de cobranzas

**COORDINADORA SAC:**Receptar los pedidos para su gestión.Coordinar el despacho de los pedidos.Crear código de los clientes en el sistema.Facturar los pedidos.Mantener comunicado al cliente sobre el status del pedido.Realizar servicio post-venta.Medir semestralmente la satisfacción del cliente.Atender reclamos y devoluciones.Atender al cliente.

### 3.4. Políticas del Canal corporativo

1.- Para pedidos en la cual las cantidades solicitadas no den precio de mayorista se deberá cotizar a un precio medio entre el PVP y el Precio Mayorista.

2.- Para empresas en la cual las cantidades solicitadas den un precio de mayorista se deberá cotizar de 5 a 3 puntos antes del precio de mayorista.

3.- Para el caso de pedidos con cantidades grandes o clientes especiales se otorgará el precio de mayorista previa aprobación del Jefe de Canal/ Gerente Comercial.

### 4. Estudio Técnico

En el presente estudio técnico se analizarán todos los elementos que tienen que ver con la funcionalidad básica del servicio que se desea implementar en Papelesa, para ello se procederá a describir de manera detallada los requerimientos necesarios para la ejecución del mismo.

Papelesa es una empresa familiar enfocada solo a la fabricación y comercialización de cuadernos y demás elaborados de papel la cual abastece al mercado ecuatoriano, obteniendo dos picos significativos en sus niveles de ventas los cuales ocurren netamente en las temporadas escolares tanto para región costa como sierra, motivo por el cual se crea un nuevo canal de ventas denominado *Canal Corporativo*.

La creación de este nuevo canal tiene por objeto poder romper con la estacionalidad en los niveles de ventas considerando que su mercado objetivo son netamente medianas y grandes empresas las cuales mantienen consumos mensuales constantes en cuanto a suministros de oficina, si bien es cierto los niveles de venta que genere el nuevo canal no alcanzarán las cifras de ventas que arroja las temporadas escolares pero si ayudara en gran parte a generar una utilidad mayor suficiente y necesaria como para cubrir los gastos que se generan en los demás meses del año.

Como objetivo principal de este proyecto es incorporar y desarrollar una nueva línea de producto que los clientes del canal corporativo demanden, para lo cual y según la encuesta realizada a los principales clientes actuales, la línea tecnológica es la de mayor consumo por las empresas, siendo esta poco o casi nada explotada por Papelesa y mucho menos por el canal corporativo.

Esto se debe al poco conocimiento, en cuanto a productos se refiere, lo cual ocasiona un alto nivel de ventas perdidas desaprovechando las relaciones comerciales ya existente con nuestros clientes como también la imagen y trayectoria de la empresa.

Proponemos para el presente proyecto una alianza estratégica con la empresa CARTIMEX, la cual es especializada en la rama de tecnología por más de 20 años con productos de calidad y disponibilidad inmediata.

A continuación delinearemos los elementos necesarios en cuanto a la infraestructura tanto operativa como logística al igual de los procesos primordiales que generen valor a la compañía, esto sumado con el recurso humano necesario para la ejecución de las actividades.

#### **4.1. Infraestructura**

El canal corporativo en la actualidad tiene su centro de operación en el segundo piso de la matriz de los almacenes de Papelesa ubicada en las calles Sucre 821 y Lorenzo de Garaycoa zona central de la ciudad de Guayaquil, este punto es estratégico debido a su ubicación como también en cuanto a la utilización de los recursos de la empresa evitando caer en más gastos.

El área en el cual el canal funciona cuenta con más de 200 metros cuadrados y fue adecuada para uso exclusivo del canal el cual se formaron primordialmente los departamentos comercial, servicio al cliente y compras, los mismos que son extremadamente necesarios para el desarrollo de las actividades del canal.

Para el caso de los demás departamentos administrativos, como son contabilidad, crédito, cobranzas, sistemas y recursos humanos serán compartidos con los demás canales de venta los mismos que absorben los gastos mensuales de estos departamentos.

En lo que respecta a la parte de logística se requiere una zona donde se almacene el inventario inicial asignado para el canal corporativo como también el transporte necesario para la entrega de los productos.

Papelesa cuenta con un Centro de Distribución de más de 3000 metros cuadrados ubicado en zona periféricas de la ciudad de Guayaquil en el Km 11 ½ Vía Daule, en el cual se ha considerado asignar un área de no más de 300 metros cuadrado para que el canal corporativo pueda colocar la mercadería que necesita para atender a sus clientes. El centro de distribución se encuentra debidamente ordenado e identificado está separado en 4 grandes módulos en los cuales 2 sirven para almacenar cuadernos, otro para lo que son productos de la línea de papeles y cartulinas y un último modulo para lo que son útiles escolares y de oficina. Con el fin de optimizar el espacio físico tanto horizontal como verticalmente el centro de distribución cuenta con un sistema de racks el cual consiste en repisas de 4 módulos en orden ascendente.

Para el caso del canal corporativo se ha asignado un área de no más de 200 metros cuadrados el cual contiene un inventario inicial que comprende los productos necesarios para las ventas del canal.

El espacio asignado también cuenta con un sistema de almacenamiento a través de racks lo cual ayuda a mantener el orden, identificación como también agiliza el tiempo en despachos.

En el espacio asignado no se almacenara productos tecnológicos ya que con la alianza con CARTIMEX ellos se comprometen a mantener un stock mínimo requerido para uso exclusivo de Papelesa el cual estará almacenado en la bodega de ellos a disposición de nuestros requerimientos, esto es positivo ya que evita que apropiemos a la bodega para almacenar este tipo de productos como también endeudarnos en un inventario inicial incierto.

#### **4.2. Productos**

Los productos que el canal corporativo ofrecer a sus clientes están englobados en tres líneas principales: Línea Suministros de Oficina, Línea de Papeles y Cartulinas, Línea de Escritura, adicional de la nueva línea que agregamos al canal, denominada Línea Tecnológica.

Los productos correspondientes a la línea de Suministros de Oficina que ofrece Papelesa son en su mayoría adquiridos localmente a través de proveedores reconocidos, tales como: Quifatex, Industrias Alex, Industrias Unidas, entre otros, y una pequeña parte son productos importados directamente por Papelesa.

Entre los productos importados se encuentra directamente la línea stationary los cuales comprenden productos como grapadoras, perforadoras, dispensadores, porta clips entre los más importantes, estos productos son importados desde China bajo la marca Estilo, la cual corresponde a una línea de productos económicos propia de Papelesa, mientras que para clientes más exclusivos y exigentes se comercializa la marca EAGLE la cual son de un valor más elevado por las características y calidad de los productos.

En lo que respecta a la línea de Papeles y Cartulinas la cual abarca más de 800 ítems, el producto principal en el canal corporativo es el Papel de Fotocopia de 75 Grs. A4, el cual Papelesa importa desde Brasil un papel de alta blancura de marca HP, este producto si bien es cierto es de poca rentabilidad por los precios bajos con que la competencia comercializa el papel en diferentes marca como XEROX, REPROPAL y COPYLASER, es de alta demanda en el sector corporativo. Otro producto de mayor demanda en las empresas corresponde al papel continuo, el cual Papelesa transforma en fábrica de bobina a producto terminado y lo comercializa bajo la marca HIGH TECH.

Para el caso de la línea de escritura todos los productos en su totalidad son de adquisición local procedente de

proveedores importantes como son: BIC Ecuador, Importadora Regalado, Expocsa, entre otros lo que hace que el margen no sea muy atractivo para la empresa por la dependencia de proveedores locales.

Papelesa en la actualidad importa la marca SCHNEIDER la cual comprende una gran variedad de productos de escrituras como bolígrafos, lápices, marcadores, tintas y borradores pero es una línea de mucho valor agregado la cual es comercializada a través del canal retail en los almacenes ya que en el canal corporativo no es competitiva.

Por último nos queda por analizar la nueva línea que estamos ingresando al canal como medida de apoyo para incrementar la utilidad del canal y así este pueda cubrir de manera independiente los costos y gastos incurridos mes a mes.

Para este caso conocemos según los datos arrojados en la encuesta a nuestra cartera actual de clientes corporativos que la marca de mayor demanda en cuanto a consumibles tecnológicos (Tóner y Cartuchos) es HEWLETT PACKARD o más conocida como HP, pero por el poco conocimiento de la línea no conocemos cuales son los modelos de mayor demanda ni mucho menos las cantidades iniciales requeridas para el funcionamiento del canal, lo cual se nos hace muy difícil establecer un inventario inicial ya que podemos caer en el error de adquirir productos de poca demanda o en otros casos stocks muy altos de productos. Como propuesta de este problema proponemos la alianza con la empresa CARTIMEX, la cual sería nuestro único proveedor para el tema de productos tecnológicos específicamente consumibles HP, a continuación mostramos algunos datos importantes sobre la empresa anteriormente mencionada.

Cartimex S.A. es el líder en la Costa Ecuatoriana en la importación y distribución mayorista de partes y equipos de computación. Fue fundada en el año 1997 en respuesta a la creciente demanda de tecnología del mercado Ecuatoriano. A pesar de contar con una reducida inversión inicial, al día de hoy goza de gran reputación y una importante participación en el mercado Nacional de partes y piezas de computación. Cartimex S.A. fue el resultado de una nueva visión de sus propietarios, los cuales se venían desempeñando desde el año 1988 como distribuidores retail de partes y piezas de computación a través de la cadena de tiendas Intellicom Cía. Ltda.; empresa que hoy forma parte del Grupo Empresarial, contando con 6 locales comerciales a Nivel Nacional, ubicados en los mejores centros comerciales del país. Intellicom goza el día de hoy de las preferencias de los consumidores, lo que lo ha ubicado en el primer sitio como distribuidor al por menor del área de cómputo en la costa Ecuatoriana. A finales del 2002, Cartimex S.A. en una participación conjunta con un importante grupo empresarial

ecuatoriano, decidió aperturar en la Sierra Ecuatoriana el más importante almacén tecnológico de ventas tipo autoservicio, Computrón. Las ventas de este innovador concepto han ido sistemáticamente creciendo en forma mensual, y ya empieza a contar con la preferencia del mercado de la Sierra. Además, este Grupo Empresarial cuenta con un Proveedor propio de Servicios de Internet (ISP) llamado Ecuanelace Satelital, el cual aglutina toda la demanda de nuestros clientes que a través de Cartimex, Intellicom y Computrón se genera. Finalmente, la operación de este grupo empresarial se cierra, a través de un "brazo" operativo internacional que se llama I.T.TEK Corp., el cual se encarga de las relaciones con nuestros proveedores internacionales, de las adquisiciones y la logística de manejo, y la transportación del inventario. Un completo Grupo Informático con posicionamiento nacional y proyección internacional. Con esto queda claro lo necesario que es crear una alianza con un proveedor especializado en la línea como lo es CARTIMEX para esto necesitamos es que el proveedor nos asigne, de acuerdo a su experiencia en modelos de tóner y cartuchos de la marca HP, un inventario de uso exclusivo para Papelesa, para esto el personal del Canal Corporativo dispondrá de un listado con los modelos y precios de la línea para así contar con una respuesta oportuna ante las necesidades y requerimientos de los clientes. El margen que maneja la línea está en el rango del 18% la cual es superior con respecto a las demás líneas que el canal ofrece lo que hace interesante a nivel de utilidad.

### **4.3. Procesos**

Los procesos de la cadena de Valor suman un papel importante en lo que respecta al funcionamiento del canal, recordemos que el canal corporativo es un modelo nuevo de negocio dentro de lo que tradicionalmente Papelesa ha venido haciendo, lo que lleva a que tenga sus propios procesos en cuanto a adquisición, comercialización y distribución del servicio que ofrece, los cuales deberán ser sencillos pero enfocado siempre en la eficiencia y buen desempeño de los mismos. Para esto hemos resumido los procesos del canal de la siguiente manera:

#### **4.3.1. Proceso de Abastecimiento**

Tiene por objetivo mantener los stocks necesarios para el canal haciendo un monitoreo constantes de los inventarios, evitando en lo posible quiebres de stock en alguno de los productos. En promedio el tiempo de respuesta ante las necesidades del departamento es de a los mucho 72 horas, es decir, 3 días laborables, promedio que a futuro debe ser disminuido debido a la exigencia de los clientes en cuanto desean un servicio rápido y completo. El stock requerido a inicio de cada mes es dado por comercial de acuerdo a las tendencias del mercado y a la retro alimentación que la parte comercial obtiene de sus clientes.

### 4.3.2. Proceso de Comercialización

Dentro del proceso de comercialización se detallan los pasos a seguir para concretar la venta, cabe mencionar que existen 2 formas de contar al cliente una es a través de visita personalizada sobre todo a cuentas grandes que necesitan de constante monitoreo como también de manera telefónica o correo.

Para el tema del crédito en la cartera de los clientes corporativos se maneja un plazo promedio de 30 días crédito, para el caso de ser un cliente nuevo deberá aplicar a un crédito el cual deberá ser a través del siguiente procedimiento: El cliente corporativo es práctico, es decir, no necesita de citas para concretar algún pedido más bien envía su requerimiento vía correo electrónico y a través de la misma vía recibe cotizaciones y envía órdenes de compra.

### 4.3.3 Proceso de Distribución

Este último proceso es sin duda el más importante en la cadena de valor ya que pone en evidencia el verdadero nivel de servicio de Papelesa, es imprescindible poder entregar los pedidos en los plazos acordados con los clientes. El cliente corporativo es muy exigente en cuanto a tiempos de entrega ya que por lo regular los Jefes de Compras de cada empresa, con quienes interactuamos, tienen que satisfacer las necesidades de sus clientes internos. El promedio actual de entrega es de 48 horas el cual es demasiado alto debido a la naturaleza y simplicidad del negocio, mas sin embargo los atrasos se dan por muchos factores que entorpecen este último procesos, entre los más importantes podemos mencionar: falta de mercadería, atraso en aprobaciones de crédito, atrasos en ingresos de los pedidos, entre otros.

Para el caso de nuestra propuesta es importante comunicar a CARTIMEX las necesidades de los productos a tiempo con la finalidad de que este tenga tiempo para realizar los despachos. Para esto debemos de establecer horarios de recepción de la mercadería por parte de CARTIMEX para así poder dar una fecha efectiva de despacho a nuestros clientes.

### 5. Financiamiento

Los recursos necesarios para que el canal corporativo entre en actividad se derivaran de capital propio y un crédito bancario, el cual se detalla en la siguiente tabla con sus respectivos pesos:

El motivo del poco apalancamiento en cuanto a crédito bancario se debe a que el canal corporativo nace como un nuevo canal de venta para Papelesa, en el cual se asignan recursos necesarios ya existentes en la compañía, para el funcionamiento del mismo, es por este motivo que la participación de financiamiento a

través de capital propio prevalece en el financiamiento del canal.

### 6. Conclusiones

A través de la ejecución del presente proyecto hemos obtenido información sobre las necesidades que tienen las empresas en cuanto a productos de tecnología sobre todo los consumibles como son cartuchos y tornes, lo cual nos llevan a las siguientes conclusiones: Es indispensable buscar una alianza estratégica con una empresa especialista en productos de tecnología como en este caso es CARTIMEX ya que de esta manera podemos ofrecer una línea más de productos a nuestros clientes lo cual nos ayuda a mejorar el servicio llegando a ser un servicio un poco más integral. La alianza no acarrea ningún costo adicional, lo que favorece a la empresa ya que su nivel de gastos no se ven afectados. Enfocándonos en el tema de las Ventas, la incursión de la nueva línea ayudará a cubrir los gastos del canal, incluso generando un aporte positivo en la utilidad de la empresa. Los tiempos de respuesta que los clientes corporativo desean en cuanto a los recepción de mercadería es de no más 24 horas lo que hace que la actividad operativa tenga que ser eficiente en cuanto a los pedidos que ingresen al canal el cual es fácil de alcanzar para las líneas que la empresa conoce y posee proveedores fijos pero para el caso de la línea de tecnología la alianza con el proveedor ayudara también que esta línea sea eficiente en cuanto a los despachos.

### 7. Bibliografía

- ❖ Fundamentos de Mercadotecnia, Philip Kotler y Gary Armstrong, Cuarta Edición. Prentice Hall.
- ❖ Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Philip Kotler. Décima Edición. Pearson Educación.
- ❖ Construir marcas poderosas. David A. Aaker. Primera Edición. Gestión 2000.
- ❖ El nuevo posicionamiento. Jack Trout y Steve Rivkin. Primera edición. Mc Graw Hill.
- ❖ Investigación de Mercados, Kinnear / Taylor. Quinta Edición. Mc Graw Hill
- ❖ Administración Financiera, James C. Van Horne, Décima Edición, Prentice Hall
- ❖ Brochures de la compañía Papelesa. Antecedentes citados [1]