

Plan de mercadeo para un servicio de intermediación abierta entre empresas por medio de subasta inversa en la ciudad de Cali.

Víctor Alfonso Contreras Pineda
Marcelo Andrés Rengifo Tascón

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Mercadeo

Director de trabajo de grado:
Raquel Puente Castro

Universidad Icesi
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Cali, Junio 2015

RESUMEN

Este documento contiene el plan de mercadeo para evaluar la viabilidad y lanzamiento de una empresa de intermediación en el mercado colombiano de material publicitario impreso entre empresas anunciantes e impresores mediante subasta inversa. Se pretende emprender con esta empresa pionera en el sector para abrir el mercado creando una plataforma que funcionará como canal de comunicación y negociación entre las empresas que requieran los servicios de impresión.

Para llevar a cabo este proyecto se evaluaron en el estudio realizado, los clientes, el mercado, los proveedores, los competidores y el entorno. El análisis de la investigación arroja que la empresa tiene potencial y es viable su materialización dado el interés tanto por los clientes como por los proveedores, por esta razón es necesario formular la estrategia de mercadeo en cuanto a la segmentación, target y posicionamiento de la empresa, de igual forma y con el fin de obtener la rentabilidad esperada se desarrolla la mezcla de mercadeo para una empresa de servicios, desarrollando de esta manera las 7 Ps.

El sector de la impresión de material publicitario es un mercado que necesita conectar de una manera más eficiente a los anunciantes y proveedores en beneficio de ambas partes para obtener mejores resultados en cuanto a inversión, calidad y tiempos de entrega mediante la competencia abierta que la plataforma propone generar.

Palabras clave: Subasta inversa, material publicitario impreso.

ABSTRACT

This document contains a marketing plan that evaluates the launch and viability of an intermediation company in Colombia's advertising printing material market between advertisers and printers through reverse auction. This pioneering company is expected to undertake its industry and open its market by creating a platform that will serve as the channel of communication and negotiation between companies that require print services.

In order to carry out this project, clients, market, providers, competition and the overall environment were evaluated in the study. The investigation analysis reveals that the company has potential and that it is viable to realize given the interest by both clients and providers. Therefore it is necessary to formulate the marketing strategy in terms of segmentation, target and the company's positioning, in order to obtain the expected return the marketing mix is developed for a service company, thus developing the 7 Ps.

The advertising printing material industry is a market that needs to connect in a more efficient manner to advertisers and suppliers for the benefit of both parties to achieve better results in terms of investment, quality and delivery times through open competition the platform it aims to generate.

Key words: Reverse auction, advertising printing material.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	6
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
3. OBJETIVO GENERAL	7
3.1. Objetivos Específicos	7
4. MARCO TEORICO	7
5. METODOLOGIA	11
5.1. Objetivo de la investigación	12
5.2. Objetivos específicos	12
5.3. Definición de la muestra	12
6. Análisis de las 5 C's	13
6.1. Los clientes: ¿qué necesidades queremos satisfacer?	13
6.2. La empresa: ¿Que competencias especiales poseemos para satisfacer esas necesidades? 14	
6.3. La competencia: ¿Quien compite con nosotros en satisfacer esas necesidades?	15
6.4. El contexto: ¿Qué factores culturales, tecnológicos y legales limitan lo que es posible? ..	15
6.5. Los colaboradores: ¿La ayuda de quien debemos conseguir y como les motivamos?	16
7. Análisis situacional matriz DOFA	16
8. Resultados	18
8.1. El proceso de compra en el sector litográfico	18
8.2. Explorar el conocimiento que tienen los clientes de los proveedores.	20
8.3. Conocer el portafolio de clientes que tienen los proveedores.	21
8.4. Conocer la situación actual de la negociación entre cliente y proveedor.	22
8.5. Entender las variables relevantes del cliente para seleccionar un proveedor.	22
8.6. Determinar el modelo ideal para el proceso de compra.	23
8.7. Evaluar la percepción del modelo de negocio Partner-CompraCo.	24
8.8. Reconstruir al modelo de negocio Partner-CompraCo con los participantes.	24
8.9. Identificar el medio o el canal de comunicación ideal para promocionar a Partner-CompraCo.	25
9. ESTRATEGIA DE SEGMENTACION	26
Gráfico 2. Análisis de segmento de mercados para clientes	27
Gráfico 3. Análisis de segmento de mercado para proveedores	27
10. SELECCIÓN DEL TARGET	28
11. POSICIONAMIENTO	28
11.1. Declaración de posicionamiento	28
12. OBJETIVOS DE MERCADEO	28
13. MEZCLA DE MERCADEO LAS 7P'S	29
13.1. Personas	29
13.2. Proceso	29
13.3. Presencia física	30

13.4.	Estrategia de producto	31
13.5.	Estrategia de precio	32
13.6.	Estrategia de plaza (canal)	32
13.7.	Estrategia de promoción (comunicación)	32
14.	P&G DE LA PROPUESTA	33
15.	CONCLUSIONES.....	36
16.	BIBLIOGRAFIA.....	37

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas de consumo masivo constantemente imprimen material comunicacional. Las campañas de lanzamiento o sostenimiento para cada marca tienen una duración aproximada de tres meses, es decir que cada marca requiere material publicitario al menos cuatro veces al año en diferentes locaciones o para diversas necesidades como promociones de temporada, lanzamientos, relanzamientos, entre otros.

Por experiencia laboral de los autores de este proyecto de grado, se conoce de primera mano que el proceso de conseguir proveedores para realizar la impresión del material publicitario es lento, demanda muchas horas hombre y el costo de estas transacciones es alto. Por lo tanto, pareciera que apoyar a las empresas a manejar estas actividades de una forma más eficiente tiene sentido, pues ayudaría a aumentar sus márgenes.

En este sentido nace una nueva idea de negocio para el mercado de la industria gráfica motivada por la ausencia de efectividad en el proceso de compra de la misma, brindando un espacio donde el cliente encontrará calidad, eficiencia y ahorro en sus compras y el proveedor obtendrá nuevas oportunidades de negocio de manera efectiva.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Evaluar la oferta de una plataforma en línea de Intermediación abierta entre las empresas compradoras que requieran servicios de impresión y las empresas de material publicitario impreso demandantes de Cali, mediante subasta inversa.

3. OBJETIVO GENERAL

Identificar la necesidad y la aceptación de las empresas de Cali de una plataforma en línea intermediaria entre comprador-proveedor, que permita por medio de la "subasta inversa" agilizar los procesos de compra de publicidad comunicacional.

3.1. Objetivos Específicos

- Evaluar en el mercado de las empresas caleñas la aprobación e intención de comprar en línea mediante la plataforma de Partner-CompraCo.
- Determinar la aceptación e intención de las litografías caleñas en hacer parte de Partner-CompraCo.
- Recopilar información importante para el desarrollo de la estrategia de mercadeo que permita posicionar el servicio de intermediación abierta entre empresas por medio de subasta inversa en el mercado caleño.

4. MARCO TEORICO

La realización de este emprendimiento requiere fundamentos teóricos para desarrollar una metodología de trabajo ordenada y un plan de mercadeo efectivo en este proyecto de grado. Los conceptos abstraídos aportan de manera significativa ya que son resultados de investigaciones académicas.

Al iniciar una idea de negocio nueva se busca primordialmente que cree valor para sus accionistas y que sea rentable en el largo plazo, se pretende conseguir estos resultados a través de la innovación con un modelo de negocio que genere beneficios diferenciadores para los clientes. “El objetivo de cualquier negocio es entregar valor para el cliente con un beneficio. En una

economía híper-competitiva, con compradores cada vez mejor informados y con múltiples opciones, una empresa solo puede ganar al ajustar el proceso de entrega de valor y escoger, proveer y comunicar un valor superior.” (Kotler, P y Keller, K, 2012).

Para recabar esa información de calidad varios autores proponen esquemas diferentes, en su caso Dolan (2000) propone un análisis de las 5C´s para determinar: clientes, empresa, competencia, colaboradores y el contexto. Para cada una de estas se debe responder las siguientes preguntas:

- Clientes ¿qué necesidades queremos satisfacer?
- La empresa: ¿qué competencias especiales poseemos para satisfacer esas necesidades?
- La competencia: ¿Quien compite con nosotros en satisfacer esas necesidades?
- Los colaboradores: ¿La ayuda de quien debemos conseguir y como les motivamos?
- El contexto: ¿Qué factores culturales, tecnológicos y legales limitan lo que es posible?

El autor concluye: “La estrategia de marketing implica dos actividades principales: a) seleccionar un mercado objetivo y determinar el posicionamiento deseado del producto en la mente de los clientes a los que va dirigido éste, y b) especificar un plan de mercadeo que conduzca al posicionamiento deseado.” (Dolan, RJ 2000). Como conclusión realizando este esquema se esclarecería una estrategia de mercadeo ideal para la empresa y un plan de mercado diseñado para posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo.

Para ser competitivos y presentar una propuesta de valor para los clientes se requiere un análisis de las variables internas de la empresa (fortalezas y debilidades) y externas del entorno en el cual se va a desenvolver (amenazas y oportunidades). La resolución de esas variables propone un

escenario donde la estrategia de mercadeo a implementar será más que efectiva, este análisis es popularmente conocido como matriz DOFA, el factor de clave de éxito al utilizar esta matriz, es el insumo que reciba y depende de la calidad de información con la que sea construida.

Se realiza un análisis con la matriz DOFA y se complementa con la información recabada de las 5C's. Este es el primer paso para estructurar el plan de mercadeo porque se encontrará información de calidad, valiosa, concreta y precisa con respecto a cómo aprovechar las fortalezas y oportunidades como empresa y como contrarrestar las debilidades y amenazas presentes en el mercado.

La segmentación de mercados, definir un mercado objetivo y posicionar un producto o un servicio son conceptos sumamente relevantes para diseñar una estrategia de mercadeo exitosa. Este es el segundo paso de un plan de mercadeo estructurado e inteligente que busca crear y capturar valor. Según Dolan (2000), la creación de valor de una compañía viene precedido por un proceso de segmentación y definición del mercado objetivo, es decir, a quien realmente se dirigirá la empresa.

Hay diferentes tipos de variables de segmentación para definir el mercado objetivo estas pueden ser: demográficos: edad, género, profesión e ingresos; geográficos: país, ciudad, urbano, rural y psicográficas: estilos de vida, entre otros. Luego de establecer el mercado o público objetivo se realiza el proceso de posicionamiento de los productos o servicios a través de una propuesta de valor única, diferenciada y seductora. Según Kotler, (2012 Principios de marketing) “La posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen, de acuerdo con atributos

importantes. Es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los otros productos de la competencia”.

El tercer paso del plan de mercadeo es realizar una articulación correcta de las 4P’s del mercadeo para conseguir clientes de una manera rentable. Las 7P’s del mercadeo hacen referencia a producto (beneficio que recibe el consumidor sea físico o un servicio), plaza (el canal o la distribución donde se encuentra el producto), promoción (la comunicación del producto o servicio) y precio (el valor percibido por el que el cliente paga). Estas decisiones tácticas como las llama Kotler (2005) vienen después de decidir el mercado objetivo.

Por último la implementación del plan de mercadeo ejecutado bajo estos términos creará valor, fidelizará clientes y será rentablemente sostenible en el largo plazo cumpliendo los objetivos financieros de la empresa y con su propósito para con los consumidores.

Mediante la investigación de mercados se pretende reducir la incertidumbre para tomar las mejores decisiones entorno a la creación de Partner-CompraCo, “La IM especifica la información que se requiere para resolver esos problemas, elabora el método a utilizar para recoger la información, dirige y ejecuta el proceso de captura de datos, analiza los resultados y comunica las conclusiones y sus efectos”. (Raquel Puente, Icesi 2012)

Existen fuentes de información primarias, los cuales pueden ser investigación exploratoria (cualitativa) e investigación conclusiva (cuantitativa) descriptiva o casual. Por otra parte, los datos secundarios, son los con los que ya contamos previamente, los cuales han sido producidos por otras personas o instituciones.

Mediante las entrevistas en profundidad se pretende con una relación conversacional cara a cara con el entrevistado, entender la perspectiva de sus opiniones con el fin de responder a los objetivos de investigación.

5. METODOLOGIA

Para llevar a cabo el proyecto Partner-CompraCo, se realizará un plan de mercadeo, en el cual se utilizarán las siguientes herramientas. Para comenzar, se evaluará la empresa mediante el análisis de las 5 C's para profundizar en temas como: los clientes, la empresa, la competencia, los colaboradores y el contexto. Después se implementara la matriz DOFA para Partner-CompraCo para tener conclusiones sobre el mercado al que se entrara competir y las ventajas que tenemos en el mismo. La segmentación de mercados es el paso a seguir ya que enfocaremos la propuesta de valor a una parte del mercado específica y para construir un posicionamiento deseado.

A continuación, mediante la articulación de las mezcla de mercadeo se pretende conseguir clientes de una manera rentable.

Se realizará una investigación cualitativa a través de entrevistas en profundidad a una muestra de 12 empresas seleccionadas por conveniencia dada las limitaciones de tiempo y recursos, que interactúan en negociaciones de compra de productos en la industria gráfica. Después de recopilar la información se realiza la fase de análisis de contenido de las transcripciones para explorar e interpretar algunos hallazgos.

Esta información de gran utilidad para elaborar la estrategia de mercadeo y planificar los objetivos y como alcanzarlos.

5.1. Objetivo de la investigación

Evaluar la aceptación del concepto de negocio y exploración de variables relevantes del sector para sus posibles modificaciones con el fin de construir un sistema ideal tanto para los clientes como para los proveedores.

5.2. Objetivos específicos

Para alcanzar el objetivo de investigación se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Conocer el proceso de compra en el sector litográfico.
- Explorar el conocimiento que tienen los clientes de los proveedores del sector y el posicionamiento de los mismos.
- Conocer el portafolio de clientes que tienen los proveedores y sus esfuerzos comerciales.
- Conocer la situación actual de la negociación entre cliente y proveedor en el sector de la litografía.
- Entender las variables relevantes del cliente para seleccionar un proveedor.
- Determinar el modelo ideal para el proceso de compra en el sector de la litografía.
- Evaluar la percepción del modelo de negocio Partner-CompraCo.
- Reconstruir al modelo de negocio Partner-CompraCo con los participantes.
- Identificar el medio o el canal de comunicación ideal para promocionar a Partner-CompraCo.

5.3. Definición de la muestra

Las variables relevantes para definir la muestra fueron el tamaño de la empresa (grande, mediana y pequeña) y participantes de la negociación de productos de la industria grafica tanto para clientes y proveedores, se tomara 2 empresas por cada categoría lo que significa un total de 12 empresas. Por parte de los clientes se entrevistará a dos personas, el ejecutivo de compras y el gerente de mercadeo. Por parte de los proveedores se entrevistará al dueño de la empresa o al gerente general, como resultado final se realizarán 18 entrevistas en profundidad caracterizadas a continuación en la tabla 1.

Tabla 1: Caracterización del tamaño de la muestra

TAMAÑO	NUMERO DE VECES	GRANDE		MEDIANA		PEQUEÑA	
CLIENTES	X2	Ejecutivo de compras	Gerente de Mercadeo	Ejecutivo de compras	Gerente de Mercadeo	Ejecutivo de compras	Gerente de Mercadeo
PROVEEDORES	X2	Dueño de la empresa o Gerente General		Dueño de la empresa o Gerente General		Dueño de la empresa o Gerente General	

Fuente: elaboración propia.

Para realizar las entrevistas se construyó un instrumento (Anexo 1).

6. Análisis de las 5 C's

6.1. Los clientes: ¿qué necesidades queremos satisfacer?

Los clientes son principalmente dos sectores de la industria, los cuales son la razón de ser de la empresa, puesto que de la interacción entre estas dos partes nace este canal de intermediación abierta llamado Partner-CompraCo. Por un lado, las empresas de manufactura para clientes finales y de servicios que requieran material publicitario impreso y por el otro lado, las empresas de impresión de material publicitario.

Mediante el sistema de intermediación se busca facilitar la labor de cotizar y comprar servicios de impresión de material publicitario a las empresas que requieren ejecutar sus campañas en puntos de venta o comunicar a sus clientes en puntos de atención o de servicios.

Adicionalmente se pretende reducir costos para las compañías derivados de llamadas, correos electrónicos y tiempo invertido en visitas, optimizando el tiempo de ambas partes, fomenta la

competitividad entre los proveedores resaltando que mediante este sistema se regulan los precios de compra.

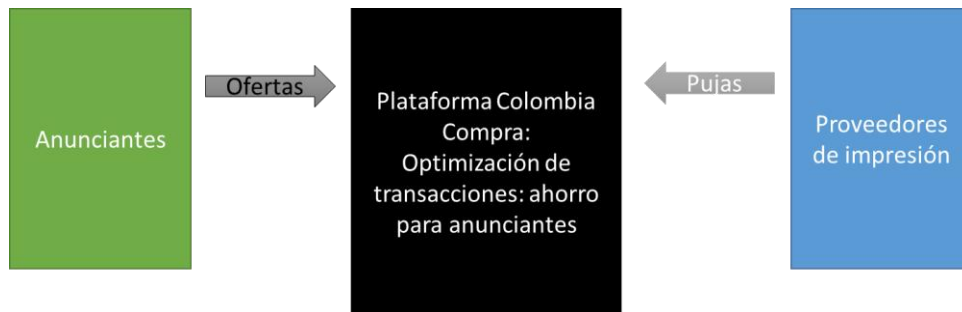
6.2. La empresa: ¿Que competencias especiales poseemos para satisfacer esas necesidades?

6.2.1. Propuesta de valor

Se brindará a los clientes conocimiento y experiencia en el campo de las compras de material publicitario y a través del software especializado en la intermediación mediante subasta inversa, se garantizará el mejor proveedor ahorrando tiempo en la transacción y dinero en la compra.

6.2.2. Estructura del negocio

La estructura general del negocio puede verse en el siguiente esquema:



Es un sistema en línea de Intermediación abierta entre las empresas compradoras que requieran servicios de impresión (anunciantes) y las empresas de la industria gráfica de Cali (proveedores de impresión), mediante subasta inversa. Lo que significa que se coordina un espacio en la red donde se encontraran proveedores previamente seleccionados para cumplir los requerimientos del cliente (anunciante) y estas realizan la mejor oferta por precio (Pujas) hasta que el cliente escoge los tres mejores para realizar pruebas de color. Beneficios: ahorro y dinamismo en la

búsqueda de proveedores de alta calidad. Costo: un porcentaje de la compra y una membresía anual para acceder al servicio desde Internet.

6.3. La competencia: ¿Quién compete con nosotros en satisfacer esas necesidades?

Actualmente existen dos tipos de competidores, los cuales no son directamente empresas similares con plataformas de subastas inversas en el sector privado. Estos competidores son los departamentos de compras de cada compañía, que inicialmente se clasifica como competencia pero que en el momento en el que dicha compañía adquiere los servicios de Partner-CompraCo, se convierte en aliado estratégico de las funciones de compras de material publicitario impreso. Por otra parte, las empresas de impresión de material publicitario que no se encuentren vinculadas a Partner-CompraCo también serían competidores dado que pueden atender a las empresas que requieran los servicios de impresión directamente.

6.4. El contexto: ¿Qué factores culturales, tecnológicos y legales limitan lo que es posible?

En un mundo donde las compañías de tecnología se encuentran luchando por hacer crecer sus ingresos y utilidades mientras encaran nuevos formidables competidores, el medio digital sirve como una poderosa vía de interacción con los consumidores de una manera costo-efectiva, altamente escalable y rápida de colocar en el mercado. Temas culturales en las empresas con el manejo del internet y con el modelo de negocio innovador que se propone para el mercado colombiano, podrían ser barreras que se deben derribar para llevar a cabo con éxito este emprendimiento.

De acuerdo a datos de TGI Colombia (OLA4, 2014) la penetración de Internet en el país es del 90%, lo cual sugiere una gran oportunidad para desplegar en la industria la plataforma que

Partner-CompraCo sugiere para conectar a las empresas en la industria de las impresiones de material publicitario.

6.5. Los colaboradores: ¿La ayuda de quien debemos conseguir y como les motivamos?

Para Partner-CompraCo todos los clientes, tanto los anunciantes como los proveedores, son aliados estratégicos, son la razón de ser de la compañía, por esta razón, son los primeros colaboradores con los que se cuenta en la organización. En la medida en la que estos clientes van haciendo parte de la empresa, se les debe tratar como aliado y parte de Partner-CompraCo, siempre se buscará el mejor trato y se encaminará la estrategia para alcanzar los objetivos de todas las partes implicadas en cada negociación.

Por otra parte, se requiere un inversionista, se le motivará con la idea de negocio, con las proyecciones de crecimiento y con la propuesta pionera en el sector de las compras de material publicitario impreso. El inversionista es clave para aumentar los presupuestos de publicidad y darle mucha más potencia al emprendimiento.

La fuerza de ventas es de vital importancia para el negocio, la cual se dedicará a visitar y concretar la vinculación de las empresas anunciantes y proveedores para que la plataforma opere activamente y cada vez el mercado dependa más de Partner-CompraCo como medio para que todas las empresas se conozcan unas a otras y se puedan realizar las mejores negociaciones.

7. Análisis situacional matriz DOFA

A través del análisis interno y externo realizado, se establece la siguiente matriz DOFA, con el fin de resumir los hallazgos:

7.1. Debilidades

La falta de experiencia de Partner compraCo, es una debilidad al tratarse de una empresa nueva en el mercado, asimismo existente un sesgo en los clientes potenciales sobre la oferta actual, poniendo una barrera para la afiliación de los mismos a participar en la plataforma. Adicionalmente la falta de cultura digital en el sector para realizar negocios en línea, es una limitante en la cual se debe hacer un esfuerzo importante con el fin de educar a los usuarios. Se tiene un bajo reconocimiento de la marca Partner compraCo en el sector.

7.2. Oportunidades

Partner compraCo está Incursionando en un mercado nuevo que se encuentra insatisfecho con la modalidad de negocio actual, puesto que las oportunidades que tienen los proveedores de contactar y realizar negocios con clientes nuevos son bajas, lo cual marca un gran interés del segmento escogido en adquirir esta nueva oferta de servicios.

El sector de la industria gráfica es un mercado objetivo con potencial de crecimiento en cuanto a que tiene una recepción favorable del concepto y la propuesta de valor evaluada. La intermediación entre clientes y proveedores en el sector de las impresiones de material publicitario es un mercado desatendido (océano azul) que se puede explotar ampliamente trabajando en el cambio en los hábitos de compra.

7.3. Fortalezas

Amplio conocimiento de Partner-compraCo en la intermediación online, adicionalmente se tiene una ventaja competitiva diferenciadora al tratarse de un proyecto pionero e innovador. Los bajos costos fijos para iniciar el proyecto fortalecen la capacidad para operar fácilmente

a nivel nacional. Se cuenta con bases de datos de clientes potenciales en las cámaras de comercio.

7.4. Amenazas

La principal y única amenaza está dada por la entrada de nuevos competidores que pretendan replicar exactamente la misma oferta intermediadora.

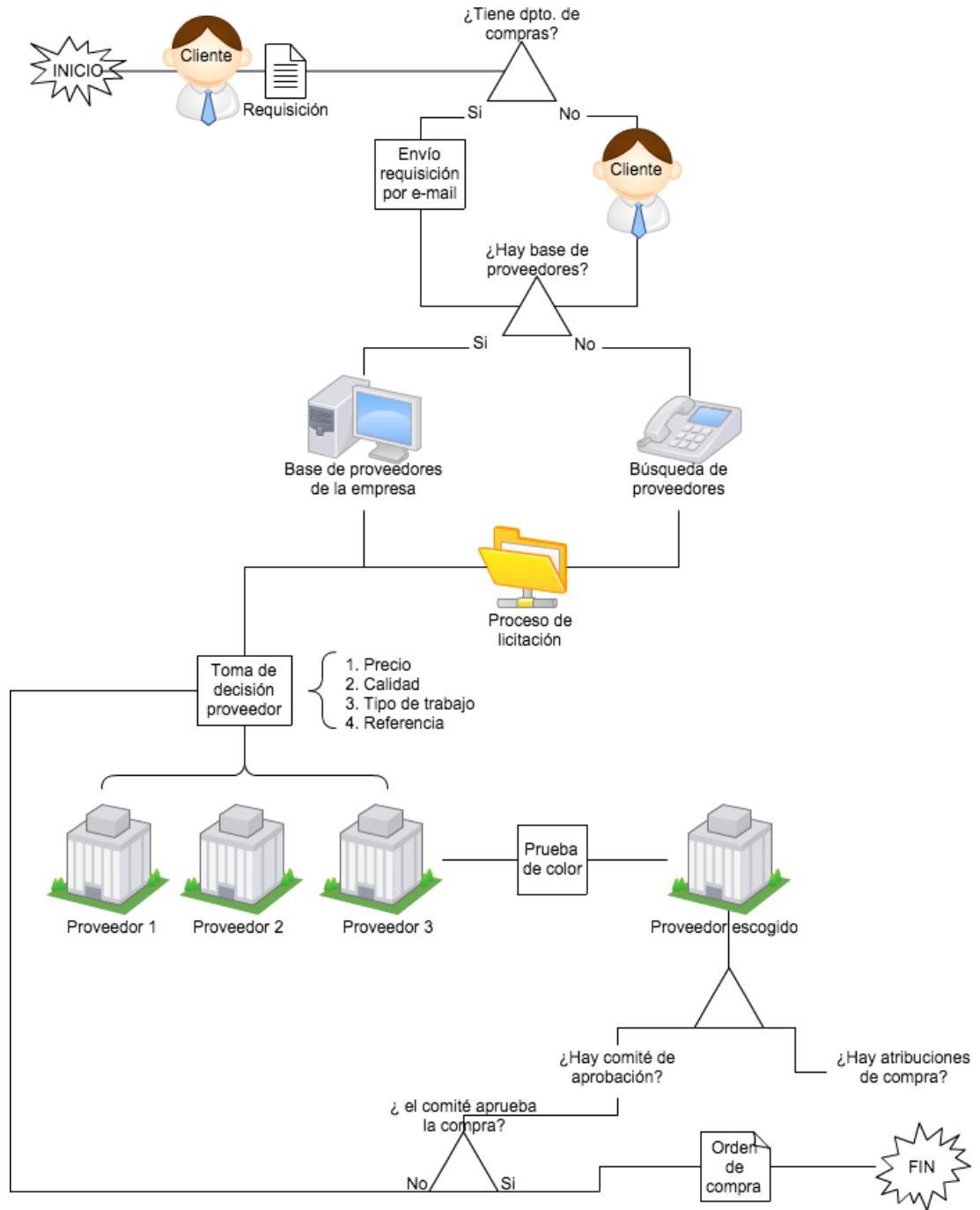
8. Resultados

La muestra para las entrevistas en profundidad fue reducida a 9 empresas, entre clientes y proveedores, debido a que fue difícil la consecución de las citas dado el perfil alto del ejecutivo a entrevistar. Con base en la investigación cualitativa se obtuvieron los siguientes resultados.

8.1. El proceso de compra en el sector litográfico

El proceso de compra recibe una requisición de producto a imprimir, si la empresa tiene departamento de compras se envía la requisición por correo electrónico a los proveedores ya preseleccionados por la empresa si no se inicia una búsqueda exhaustiva. Seleccionados los proveedores que cumplen con el perfil se inicia el proceso de licitación entre ellos, los criterios de selección del proveedor son por precio, calidad, tipo de trabajo y referencia. Escogido el proveedor, pasa a una prueba de color con el cliente y se aprueba el negocio. Si la empresa tiene comité de aprobación dependiendo del monto de la compra pasa a proceso de aprobación si no lo tiene se genera la orden de compra y se finaliza el proceso. Ver gráfico 1.

Gráfico 1.



“Yo le digo al depto. De ventas que necesito 500 afiches con tales características y ellos hacen sus cotizaciones con nuestros proveedores inscritos” (C3;COO;GM;KT:)

“El depto. de compras constantemente está en la búsqueda de proveedores”.
(C2;YPI;GM;YM)

“Una persona me ayuda con las cotizaciones pequeñas, ya montos mayores de 5M las hago yo mismo”. (C1;OST;GM;PA)

“...a través de un comité aprobamos la compra después que el depto. de compras nos haya enviado un cuadro comparativo de precios ” (C4;COO;GC;MH)

8.2. Explorar el conocimiento que tienen los clientes de los proveedores.

El conocimiento de los proveedores está limitado por parte de los clientes. Porque han conocido a lo largo de su trayectoria como empresa una base de proveedores con los cuales han construido una confianza que juega un papel muy importante al determinar la entrega de un trabajo de impresión. Los clientes procuran trabajar con proveedores grandes que tengan un reconocimiento en el mercado litográfico, con quienes hayan tenido experiencia, una historia con ellos y una capacidad instalada para producir el volumen requerido. Esto deja a un lado a muchas empresas del sector litográfico medianas y pequeñas que tienen las competencias necesarias para trabajar. Para los clientes trabajar con un proveedor nuevo es muy complicado y riesgoso ya que tienen que calificar en muchos aspectos. Esto cierra las puertas a un conocimiento amplio de proveedores, porque siempre terminan trabajando con los mismos.

“Nosotros solo manejamos 3 proveedores y dependiendo del tipo de trabajo los llamamos”(C1;OST;GM;PA)

“Ensayar con un nuevo impresor no nos va muy bien, nuestro objetivo es quedarnos con pocos para ahorrar costos y tiempo” (C3;COO;GM;KT)

“Nosotros trabajamos con proveedores con historial, ya no trabajamos con impresorcitos de San Nicolás. Ahora trabajamos con grandes como Panamericana o Cargraphic.”
(C4;COO;GC;MH)

“A uno le da mucho miedo trabajar con proveedores nuevos y si pasa pues probamos con trabajos pequeños” (C1;OST;GM;PA:)

“Yo antes hago una búsqueda de precios con proveedores, pero solo para marcarme como un horizonte” (C2;YPI;GM;YM)

8.3. Conocer el portafolio de clientes que tienen los proveedores.

Los proveedores tienen muy presente su portafolio de clientes. Pueden nombrarlos casi de memoria ya que estos clientes son recurrentes casi todos los meses y manejan una relación comercial en algunos casos hasta más de 15 años. El esfuerzo comercial de los proveedores se ve afectado negativamente por la cantidad de trabajo que tienen diariamente con sus clientes antiguos o fijos. Esto no permite el crecimiento del portafolio de la empresa y desconocer clientes potenciales que podrían ser atendidos por ellos. Los proveedores realizan sus negocios realizando visitas comerciales a sus clientes, contactándolos por medio telefónico y consiguiendo contactos estratégicos que abran el canal para presentar una oferta para el cliente. Existe la sensación que resulta demasiado difícil lograr una negociación con clientes grandes, porque no se puede conseguir el contacto adentro de la empresa que abra las puertas para sus ofertas.

“Adquiero clientes a través de internet, pero más visita al cliente” (P2;IIR;GG;JV)

“Ventas se encarga de encontrar clientes principalmente de volumen, pero en este momento me limito a que me llamen no queda tiempo a ir a buscar clientes nuevos”. (P1;RCO;GG;RA)

*“Las empresas grandes hacen convocatorias anuales con proveedores ya conocidos”.
(P3;SUP;GG;DF)*

“Las proveedores medianos y pequeños, esta gente espera a que el cliente llegue, departamento de ventas en estas empresas no lo tienen, la industria no ha aprovechado al máximo a San Nicolás” (P3;SUP;GG;DF)

“Para entrar a las empresas grandes se necesita estar en la rosca, tener un contacto que te lleve en el negocio”. (P2;IIR;GG;JV)

“Un esfuerzo que hago es tratar de conocer gente que te de la entrada a las empresas grandes”.
(P1;RCO;GG;RA)

8.4. Conocer la situación actual de la negociación entre cliente y proveedor.

Las negociaciones que requieren una revisión de alta rigurosidad se realizan telefónicamente o con una reunión entre proveedor y cliente principalmente se realizan a través de medios digitales como páginas web y correo electrónico. Las principales variables de decisión para los clientes se encuentran en el precio y algunas veces por la calidad y el respaldo de la experiencia según el tipo de trabajo a realizar. Por otra parte los proveedores buscan siempre tener negociaciones de gran volumen o trabajos especializados para obtener un margen de ventas óptimas.

“El cliente no solicita la cotización por internet y nos da la aprobación también internet con un ok”. (P2;IIR;GG;JV)

“Todo por lo general termina siendo precio”. (P3;SUP;GG;DF)

“En el volumen esta la ganancia y si es un trabajo muy especializado también, cuando un cliente te pide mas de 5 cotizaciones es mejor retirarse y no perder”. (P1;RCO;GG;RA)

“No solo se escoge la cotización por precio, también por calidad del trabajo”.
(C1;OST;GM;PA)

“Nos comunicamos con el depto. De compras por correo y ellos también lo hacen por correo o llamadas telefónicas.” (C3;COO;GM;KT)

“Nos comunicamos muchísimo a través de e-mail, whatsapp y si es algo muy puntual telefónicamente” (C1;OST;GM;PA)

8.5. Entender las variables relevantes del cliente para seleccionar un proveedor.

Las variables para escoger un proveedor se encuentran entre: mejor precio, lo que significa encontrar el mayor margen neto en cada negociación; agilidad en la cotización, encontrar el

menor tiempo de respuesta en el cual el proveedor atiende la solicitud; tiempo de entrega, idealmente se busca puntualidad en la entrega del trabajo requerido y que sea en el menor tiempo posible; calidad en el tipo de trabajo a realizar, que el proveedor se encuentre en las condiciones óptimas en términos de materiales, capacidad instalada, personal y que cumpla con las especificaciones requeridas para el trabajo y finalmente la capacidad de distribución aporta un gran valor agregado a la selección ya que a veces los pedidos del cliente incluye realizar una logística de entrega a nivel nacional.

“...las cualidades principales serian: 1. Costo 2. Agilidad en la cotización 3. Tiempo de entrega.” C1;OST;GM;PA

“Para escoger un proveedor es importante el precio, tiempos de entrega y capacidad de distribución a nivel nacional”. (C3;COO;GM;KT)

“Me gustan los proveedores que me pueden ofrecer diseño y también impresión que sean integrales”. (C2;YPI;GM;YM)

8.6. Determinar el modelo ideal para el proceso de compra.

Un proceso ideal de compra sería donde el cliente hiciera una requisición y el tiempo de respuesta sobre las cotizaciones por parte de los proveedores fuera el más rápido posible, después que encontrara el precio más bajo del mercado pero de proveedores calificados y competentes para realizar el tipo de trabajo especificado-. Por parte de los proveedores un proceso de venta sería ideal en un espacio donde tuvieran más oportunidad de concretar negocios con clientes a los que no tienen accesibilidad hoy en día.

“Un proceso ideal de compra donde me envíen las cotizaciones de manera ágil y recibir material gráfico cada vez que se me acabe sin tener que pedirlo”. (C1;OST;GM;PA)

“podría imaginar que todos los proveedores fueran calificados”. (C3;COO;GM;KT)

“Tener la oportunidad de ofrecer mis servicios a las empresas grandes sin tanto esfuerzo. (P1;RCO;GG;RA)

8.7. Evaluar la percepción del modelo de negocio Partner-CompraCo.

La percepción de los clientes hacia el modelo es buena y adicionalmente es una propuesta disruptiva para el sector litografico, siempre y cuando funcione como agente acelerador del departamento de compras en sus empresas siendo un aliado para sus procesos logrando ahorro en costos y tiempo. Para los proveedores la percepción es excelente porque abre un canal nuevo de comercialización de sus servicios, con la opción de concretar negocios con empresas grandes del mercado a las cuales no tienen acceso fácilmente.

“Me parece muy bueno, porque crea conexión directa con el cliente, a veces hay empresas que no conocen proveedores que pueden hacer ciertos trabajos y al revés también a veces uno se limita a los vendedores y no puede llegar hasta ciertos clientes. (P1;RCO;GG;RA)

“Me parece bueno porque no se institucionaliza la relación en una persona si no en el sistema, a mi se me fue un vendedor y me quebré, abre nuevas oportunidades de trabajo al sector”. (P2;IIR;GG;JV)

“Funcionaría muy bien en las empresas medianas o pequeñas que no tienen depto. De compras, tienen que venderlo muy bien porque puede entenderse como desplazamiento de gente por el sistema”.(C3;COO;GM;KT)

“Lo que uno piensa es que un negocio bueno con empresas grandes de les cambiaría la vida a los proveedores. (P3;SUP;GG;DF)

“Novedoso no conozco algo así en Colombia, si va a agilizar el proceso de compra en las empresas y no reemplazarlo, me parece interesante”. (C4;COO;GC;MH)

8.8. Reconstruir al modelo de negocio Partner-CompraCo con los participantes.

Debe ser una plataforma donde interactúe el cliente con los proveedores previamente calificados para el trabajo y con la dinámica de subasta inversa. El acceso a la plataforma tendrá un costo anual por membresía para el cliente y el proveedor. El pago de la transacción

será dado por un porcentaje del valor final obtenido al finalizar la subasta entre anunciante y proveedores, este porcentaje será distribuido entre las dos partes.

8.9. Identificar el medio o el canal de comunicación ideal para promocionar a Partner-CompraCo.

Los clientes y los proveedores estuvieron de acuerdo en que el medio para comunicar y promocionar el nuevo modelo de Partner-CompraCo más efectivo sería una venta directa.

Entre otros medios con más frecuencia mencionados que funcionarían para el modelo sería a través de Internet por medio de una estrategia de mercadeo digital.

“..marketing relacional definitivamente. Lo haría con una presentación al cliente muy clara”. (8C3;COO;GM;KT)

“Lo haría con venta directa, e-mail marketing y por las redes sociales todo el mundo ahora se mueve por ahí”. (P1;RCO;GG;RA)

“Lo haría todo por internet, es el medio mas efectivo, yo intente hacerlo una vez aquí con mi empresa para vender pero uno no tiene tiempo y ahí se quedó”. (P2;IIR;GG;JV)

“Sería una venta directa, podrían venderlo a las empresas grandes como una oportunidad de responsabilidad social con el gremio pyme del sector de la industria gráfica”.
(P3;SUP;GG;DF)

“Venta directa y venderlo como un aliado a el depto. De compras también lo publicaría en la revista dinero, semana donde haya la oportunidad de que todas las empresas grandes lo entiendan”. (C4;COO;GC;MH)

9. ESTRATEGIA DE SEGMENTACION

De acuerdo con la investigación podemos definir las siguientes matrices de segmentos en el mercado de las impresoras gráficas. Se realizó una para cliente y otra para el proveedor.

La matriz de cliente está definida por dos variables de segmentación: 1) tamaño (grande, mediana y pequeña). 2) Por sector de industria (manufactura, comercial y servicios). Por otra parte la matriz del proveedor está definida por una variable de segmentación: 1) Volumen de impresión (grande, mediana y pequeña).

Las variables de decisión para escoger un mercado objetivo fueron condicionadas por razones de crecimiento financiero de la empresa Partner-CompraCo. El mercado objetivo en referencia a los clientes serían: 1) Empresa grande manufactura de bienes de consumo final con más de 250 empleados con un gasto en material de impresión Alto. 2) Empresa grande de servicios con más de 250 empleados con un gasto en material de impresión Alto. Gráfico 2.

Y el mercado objetivo en referencia a los proveedores serían: 1) Empresa grande de impresión con volúmenes superior a 100.000 unidades. 2) Empresa mediana entre 30.000 y 100.000 unidades. Gráfico 3.

Gráfico 2. Análisis de segmento de mercados para clientes



Fuente: elaboración propia

Gráfico 3. Análisis de segmento de mercado para proveedores



Fuente: elaboración propia

10. SELECCIÓN DEL TARGET

Partner-CompraCo se enfocará en las empresas de manufactura de bienes de consumo final y en la empresas de servicios con más de 250 empleados y que tengan inversiones altas en material publicitario; por parte de los proveedores, el grupo objetivo se encuentra en las empresas de impresión con capacidad para imprimir más de 30.000 unidades por trabajo realizado.

11. POSICIONAMIENTO

11.1. Declaración de posicionamiento

Partner-CompraCo es el primer sitio web dedicado a la intermediación y negociación de material publicitario impreso en Colombia, ofrece a anunciantes y proveedores abrir el mercado creando una comunidad de libre acceso para todos poder negociar y obtener mejores resultados en la compra y venta en el sector.

12. OBJETIVOS DE MERCADEO

A continuación se presentan los objetivos para que el posicionamiento de Partner-CompraCo sea exitoso:

- Posicionar a Partner-CompraCo como el único canal de intermediación y negociación en línea del mercado para el sector de la impresión de material publicitario durante el primer año.
- Alcanzar la cobertura del 20% de los clientes en el sector litográfico en el primer año.
- Crecimiento en un 10% de base de clientes nuevos para el segundo año.

13. MEZCLA DE MERCADEO LAS 7P'S

13.1. Personas

Establecer profesionales comerciales y manejo de servicio al cliente con el fin de brindar un constante apoyo a la difusión de la marca, captación de nuevos clientes y atención de los mismos los siete días de la semana en el portal de Partner-CompraCo. El personal utilizará una comunicación cordial y de mucho respeto tanto verbal como por escrito con un lenguaje amigable y abierto a resolver de manera rápida y eficiente las solicitudes de los clientes.

13.2. Proceso

La forma en la que se ofrece el servicio y la efectividad de éste, se describe a continuación:

- El anunciante publica una oferta de trabajo, este debe contener todas las especificaciones posibles, tales como cantidades, medidas, si requiere troqueles o no, material, numero de tintas, si se requiere entregar con una distribución específica, es decir, lo más completa posible para que todos los proveedores coticen el trabajo bajo los mismos criterios, adicionalmente el anunciante pacta la fecha exacta en la que se cierra la subasta.
- Partner-CompraCo notifica por medio de correos electrónicos a los proveedores que hay disponible una nueva oferta con el fin de que ingresen a la plataforma y participen en la subasta inversa realizando su oferta.
- Los proveedores realizan la cotización basándose en las especificaciones requeridas por el anunciante y hacen la puja por el trabajo.

- Todos los proveedores pueden ver los precios cotizados, de esta manera la subasta inversa y abierta a todos los usuarios (proveedores y anunciante oferente) pueden seguir en vivo hasta la fecha de cierre de la oferta como se está comportando la puja.
- Al finalizar la subasta inversa, el anunciante puede elegir libremente a su nuevo proveedor para el trabajo ofertado, basándose en el precio y las calificaciones de confianza, agilidad en tiempos de entrega
- Cada vez que termina una subasta y un trabajo es realizado con éxito, ambas partes, anunciante y proveedor, deben realizar una encuesta de satisfacción, lo que le otorgará a cada empresa la calificación, la cual servirá para que futuros clientes puedan tomar decisiones al momento de elegir un proveedor o si es el caso, cotizar con seguridad a un anunciante.

Con el fin de llevar un control de los clientes que participan en la plataforma, se cobra una membresía, la cual le ayuda a Partner-CompraCo a realizar un estudio sobre cada empresa, ya sea anunciante o proveedor, para garantizar una comunidad segura en el momento de realizar negocios.

13.3. Presencia física

El sitio Web es la posibilidad de permanecer disponibles las 24 horas, todos los días del año además de permanecer abiertos a la posibilidad de atender las necesidades de los clientes con menos costos operativos.

Las características que Partner-CompraCo tendrá para brindar un servicio de calidad, competitivo y lo suficientemente amigable para que el futuro cliente navegue con facilidad y se sienta cómodo son las siguientes:

- Encabezado con el logotipo de Partner-CompraCo, abajo del logo, la frase que indica cual es la razón de ser de la empresa: “Somos la comunidad de negocios que estabas esperando”
- Barra de navegación, la cual brinda información de la empresa, contacto y soporte
- Área de contenido principal, la cual contiene la información acerca de nuestro servicio.
- Barra lateral la cual tendrá permanentemente el blog con temas de interés y solución a inquietudes.
- Será una página ligera que cargará rápidamente.
- Posibilidad de crear perfil de cliente.
- Chat de servicio al cliente.
- Posibilidad de pagos electrónicos (Pay-Pal)

13.4. Estrategia de producto

Partner-CompraCo es un sistema en línea de Intermediación abierta entre las empresas compradoras que requieran servicios de impresión y las empresas de la industria gráfica de Cali, mediante subasta inversa. Lo que significa que se coordina un espacio en la red donde se encontraran proveedores previamente seleccionados para cumplir los requerimientos del cliente y estas realizan la mejor oferta por precio hasta que el cliente escoge los tres mejores para realizar pruebas de color. Beneficios: ahorro y dinamismo en la búsqueda de proveedores de alta calidad. Costo: un porcentaje de la compra y una membresía anual para acceder al servicio desde Internet.

13.5. Estrategia de precio

La estrategia que se desarrollará será de penetración otorgando el acceso gratuito, de esta manera tanto anunciantes como proveedores de impresión tendrán la posibilidad de conocer la plataforma y realizar negociaciones, la estrategia será cobrar el 3% del valor final obtenido al finalizar la subasta entre anunciante y proveedores, este porcentaje será distribuido entre las dos partes en 2% y 1% respectivamente.

13.6. Estrategia de plaza (canal)

Partner-CompraCo llegará a sus clientes por medio de dos canales:

- Venta directa: el personal comercial capacitado realizará visitas directas a los departamentos de compras de las empresas objetivo y a los dueños de las empresas de impresión de material publicitario, de esta manera se dará una demostración directa de la plataforma y se buscará concretar la prueba del sistema y posterior compra de la membresía.
- Estrategia de mercadeo digital: Por medio de publicidad altamente segmentada al grupo objetivo, se pretende dar a conocer la plataforma mediante la visita al sitio web de Partner-CompraCo, el cual contará con un completo video explicativo de todo el servicio que se brinda, asimismo el cliente dentro del mismo portal podrá adquirir los servicios adquiriendo los dos meses de prueba y posterior obtención de la membresía.

13.7. Estrategia de promoción (comunicación)

Entendiendo que Partner-CompraCo se encuentra en la etapa de lanzamiento, se pretende realizar una comunicación orientada a dar a conocer el servicio, pretendiendo que los clientes identifiquen la nueva propuesta en el mercado y accedan a probarla, para ello la forma de dar a

conocer el servicio es mediante la página web, la cual permitirá a los futuros clientes tener el primer contacto con la plataforma.

Tener un sitio web es la posibilidad de permanecer disponibles las 24 horas, todos los días del año además de permanecer abiertos a la posibilidad de atender las necesidades de los clientes con menos costos operativos. Para tal fin, se pretende comunicar el producto de la siguiente manera:

- Generar tráfico a la página web mediante pauta publicitaria en sitios web afines al target como en páginas de cámara de comercio y buscadores.
- Visitando directamente a cada cliente con presentación y video explicativo acerca de la empresa y sus beneficios, realizando una venta directa.

14. P&G DE LA PROPUESTA

Se establece el cronograma de actividades donde se tienen en cuenta la Etapa pre operativa, donde se realizaran todos los estudios, que permitan la viabilidad de la empresa desde el punto de vista Financiero, Jurídico, Mercadeo, Político, Estructura de la organización, y otros estudios que se estima pueden presentarse, también se estima en qué momento se requieren los activos fijos, esto con el fin de conseguir los recursos para su compra, los gastos pre operativos corresponden a todos aquellos gastos, que no son estudios pero que deben realizarse antes del inicio de las operaciones, como arrendamientos, nomina, publicidad y papelería, y otros.

Es muy importante este cronograma para hacer eficiente los recursos que se consiguen con los socios y acreedores, con el fin de que se apliquen en el momento requerido y así se consiga una disminución en el costo del capital invertido.

Se observa que la etapa de estudios y colocación de activos va hasta el 5 mes, y a partir del mes 6, se inicia la etapa de la operación, la cual comienza a generar ingresos de acuerdo a los estudios realizados. Anexo 2

En este Estudio se recopila la información de los demás estudios técnicos y se establecen los parámetros que regirán las proyecciones financieras, Flujo de Caja y Estado de Resultados,

Se establecen los momentos en que son colocadas las inversiones de capital y activos fijos, para determinar el monto de capital necesario para que la empresa pueda solventar la estructura de la compañía y la operación. El estudio técnico también suministra la información de cantidad de personas necesarias, perfiles y costo, como los parámetros de gastos y costos variables. Anexo 3

La proyección de los ingresos se realiza con base en el estudio de mercado realizado en la etapa pre operativa donde se obtiene del mercado meta o mercado objetivo, el número y la clasificación de las empresas que hacen viable la empresa desde el punto de vista de las ventas, se extrae de allí, el número de empresas que serán clientes en una proyección de los primeros 12 meses y luego de tres años consolidados, los precios de ventas los da el mismo estudio de mercado, pero esta vez de la competencia, en cuanto al precio de servicio de productos similares a los que nuestra empresa ofrecerá a sus clientes.

La manera como se van incrementando el número de empresas, se obtuvo de la mezcla del estudio técnico y de mercadeo. Es importante resaltar que para hacer el estudio financiero más acido, no se tuvo en cuenta incrementos de precio para los años 1, 2 y 3, pero lógicamente la inflación de precios hará que se realice un incremento, pero se tomó la decisión de no considerar en la proyección ningún incremento. ANEXO 4

La Proyección de Estado de Resultados donde se evidencia si la empresa es viable desde el punto de vista contable, económico y financiero, se observa que la empresa hasta el quinto mes

donde finaliza la etapa pre operativa arroja pérdidas, pero a partir del sexto mes cuando comienza

La operación y se generan ingresos operativos, se obtienen utilidades, y la empresa por sí mismo sostiene la operación.

Desde este informe donde se recopilan todos los ingresos y gastos causados y pagados se observa una absoluta viabilidad del negocio, de acuerdo a los estudios realizados. ANEXO 5

El Flujo de Caja donde se muestra los Ingresos y Egresos en Efectivo, capital de los socios, préstamo bancario, inversiones, ingresos y gastos y la forma como se van aplicando y obteniendo los recursos, demuestra también una escases de recursos de \$17.755.533 en el 5 pero al iniciar las operaciones el flujo de caja mejora ostensiblemente, se comienza entonces a quedar en caja saldos altos en tesorería, lo que evidencia un negocio exitoso. Anexo 6

En el presente cuadro se presenta la amortización de capital y pago de intereses del préstamo que fue adquirido con los bancos, la proyección se realizó a 4 años. Anexo 7.

15. CONCLUSIONES

En la actualidad no existe en el mercado de la impresión de material publicitario una plataforma que convoque a anunciantes y proveedores, lo cual propone abrir este mercado para que ambas partes se den a conocer con el fin de que proveedores puedan tener libre acceso a cotizar a anunciantes a los cuales era imposible llegar sin necesidad de contactos con el fin de realizar nuevos y mejores negocios. Mediante los hallazgos de la investigación cualitativa realizada a anunciantes y proveedores, esta propuesta les pareció altamente innovadora, impactante y disruptiva, la cual fue aceptada por el 100% de los entrevistados y la calificaron como de alto potencial para atender al sector.

Partner-CompraCo está en el deber de continuar explorando el mercado, escuchando a los clientes y entender sus necesidades con el fin de continuar innovando en el servicio prestado, de igual forma haciendo crecer la comunidad en la plataforma para lograr conexiones exitosas y crecer en conjunto con los clientes.

16. BIBLIOGRAFIA

- Kotler, P. y Lane, K. (2012). Dirección de Marketing. (14a ed.,pp. 49-51, 231-233). Pearson – Prentice Hall.
- Sarvary, M. (2006). Market Segmentation, Target Market Selection, and Positioning. Harvard Business School, 1-5.
- Dolan, R. J. (2000, 11). Comentario Sobre Estrategia de Marketing. Harvard Business School, 1-19.
- Raquel Puente, Icesi (2012) materia de maestría en mercadeo, Investigación Cualitativa de Mercados.
- TGI Colombia, OLA 4, (2014). Encuesta de productos, marcas y estilos de vida. IBOPE.
- Entrevistas en profundidad realizadas en Cali durante el mes de abril de 2015.

Anexo 1.

GUÍA DE PREGUNTAS PARA UNA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A CLIENTES Y
PROVEEDORES Y SOBRE LA VALORACION DEL CONCEPTO DE NEGOCIO
COLOMBIA COMPRA

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD: Evaluar la aceptación del concepto de negocio Colombia Compra y exploración de variables relevantes del sector para sus posibles modificaciones con el fin de construir un sistema ideal tanto para los clientes como para los proveedores.

Buenos días/tardes. Mi nombre es... y estamos realizando una investigación sobre un servicio para el mercado de la industria gráfica tanto para empresas contratantes como para proveedoras. En este orden de ideas, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante. Esta entrevista será grabada para agilizar el proceso de análisis de la información, no queremos perder ningún detalle de nuestra entrevista ya que si tomamos nota se nos puede quedar algo por fuera importante ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación?

Datos personales: cargo / años de experiencia en el mercado / en esta empresa

CLIENTE

Conocer el proceso de compra de productos en la industria gráfica:

- ¿Qué objetivo tiene el departamento de compras?
- ¿Qué herramientas necesita el área para conseguir su objetivo?
- ¿Cuál es su función en este proceso de compra?
- ¿Cómo describiría de principio a fin este proceso de compra en su empresa?
- ¿Cuál de esas actividades son cruciales para un proceso de compra exitoso de este tipo?

CLIENTE

Explorar el conocimiento que tienen los clientes de los proveedores del sector y el posicionamiento de los mismos:

- ¿Usted tiene conocimiento de los proveedores del sector de la industria gráfica?
- ¿Podría mencionarnos algunos de ellos?, ¿qué opinión le merecen?
- ¿Quiénes son los mejores proveedores de este mercado? ¿por qué son los mejores?
- ¿Cuáles proveedores trabajan con la empresa actualmente?
- ¿Por qué estos proveedores trabajan con ustedes? ¿cómo es su relación con ellos?
- ¿Qué más cree usted que deberían ofrecer estas empresas?
- ¿Trabajaría con proveedores distintos? ¿por qué? SI SU RESPUESTA ES NEGATIVA:
¿por qué?

CLIENTE

Conocer la situación actual de la negociación entre cliente y proveedor:

- Imaginemos que nos encontramos en una negociación con su PROVEEDOR de ofertas gráficas ¿por qué medio se comunican? ¿Cómo es su comunicación?
- ¿Cómo es su relación? Si su PROVEEDOR debe subir el precio ¿cómo resulta la negociación?
- En su opinión ¿cómo es su relación con sus PROVEEDORES actualmente? SI ES BUENA: ¿por qué? SI ES MALA: ¿cómo sería una relación ideal?

CLIENTE

Entender las variables relevantes del cliente para seleccionar un proveedor:

- En su opinión ¿qué significa para usted un proveedor ideal para su empresa?
- Imagine que hoy tiene la tarea de contratar proveedores nuevos para la necesidad de impresiones gráficas para su empresa ¿por dónde empezaría? ¿qué actividades haría primero?
- ¿Qué variables son las más relevantes para establecer una negociación con un proveedor nuevo?
- ¿Cuál sería el tipo de proveedor con el cual definitivamente no establecería una relación comercial?
- Si le pidiera tres cualidades que no le podrían faltar a un proveedor ¿cuáles serían?

CLIENTE

Determinar el modelo ideal para el proceso de compra en las empresas demandantes de servicios de impresión en la industria gráfica:

- Ubiquémonos en un espacio donde todo es posible y se le ha pedido a usted reinventar el proceso de compra con el proveedor de servicios de impresión ¿cómo sería?.
- En su opinión ¿cual sería el escenario ideal de negociación con los proveedores? ¿por qué?
- Resumiendo ¿podrá enunciar las variables donde el proceso de compra para usted es ideal?

CLIENTE

Evaluar la percepción del modelo de negocio Colombia Compra: CONTEXTUALIZAR CONCEPTO DE NEGOCIO Colombia Compra: es un sistema en línea de Intermediación abierta entre las empresas compradoras que requieran servicios de impresión y las empresas de la industria gráfica de Cali, mediante subasta inversa. Lo que significa que se coordina un espacio en la red donde se encontraran proveedores previamente seleccionados para cumplir los requerimientos del cliente y estas realizan la mejor oferta por precio hasta que el cliente escoge los tres mejores para realizar pruebas de color. Beneficios: ahorro y dinamismo en la búsqueda de proveedores de alta calidad. Costo: un porcentaje de la compra y una membresía anual para acceder al servicio desde internet.

- ¿Qué entendió de nuestra propuesta?
- ¿Qué le llama la atención?

- ¿Qué le pareció interesante?
- ¿Qué no le gusta? ¿Qué inconvenientes tiene la propuesta?
- ¿Contrataría nuestros servicios? SI RESPONDE QUE NO: ¿por qué?
- Si estuviera en sus manos ¿qué le cambiaría al concepto de negocio para que funcionara o para que nos contratara? SI RESPONDE QUE SI: ¿por qué? ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por estos servicios? por ejemplo: de una negociación donde se ahorre la empresa 1000 pesos que porcentaje estaría dispuesto a pagar a Colombia Compra?

CLIENTE

Identificar el medio o el canal de comunicación ideal para promocionar a Colombia Compra:

- En su opinión ¿cómo promocionaría nuestra empresa en el sector?
- ¿En qué medios de comunicación sería más certera publicidad de Colombia Compra?
- Si usted fuera nuestro jefe de mercadeo y tuviera escasos recursos ¿dónde sería el primer medio donde invertiría sus recursos para comunicar nuestro negocio?

Cierre:

- Ahora bien, para terminar queremos escuchar su opinión sobre Colombia Compra ¿le ve potencial?
- ¿Alguna barrera que debamos tener en cuenta?
- ¿Qué fortaleza tenemos como concepto de negocio?
- ¿Algún otro comentario que quiera agregar?

¡Muchas Gracias!

GUÍA DE PREGUNTAS PARA UNA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A CLIENTES Y
PROVEEDORES Y SOBRE LA VALORACION DEL CONCEPTO DE NEGOCIO
COLOMBIA COMPRA

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD: Evaluar la aceptación del concepto de negocio Colombia Compra y exploración de variables relevantes del sector para sus posibles modificaciones con el fin de construir un sistema ideal tanto para los clientes como para los proveedores.

Buenos días/tardes. Mi nombre es... y estamos realizando una investigación sobre un servicio para el mercado de la industria gráfica tanto para empresas contratantes como para proveedoras. En este orden de ideas, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante. Esta entrevista será grabada para agilizar el proceso de análisis de la información, no queremos perder ningún detalle de nuestra entrevista ya que si tomamos nota se nos puede quedar algo por fuera importante ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación?

Datos personales: cargo / años de experiencia en el mercado / en esta empresa

PROVEEDOR

Conocer el portafolio de clientes que tienen los proveedores y sus esfuerzos comerciales:

- ¿Qué objetivo tiene el departamento de ventas?
- ¿Qué herramientas necesita el área para conseguir su objetivo?
- ¿Cuál es su función en el proceso de ventas?
- ¿Cómo describiría de principio a fin el proceso de ventas en su empresa?
- ¿Cuál de esas actividades son cruciales para un proceso de ventas exitoso?
- ¿Ustedes tienen portafolio de clientes? ¿cómo los clasifican? ¿por qué?
- ¿Qué actividades realizan para conseguir clientes nuevos?
- ¿Les cuesta trabajo? ¿por qué? SI LA RESPUESTA ES NO: ¿qué lo hace fácil?
- ¿Le gustaría mantener su portafolio de clientes?
- ¿A qué clase de empresas le gustaría atender, además de los actuales?

PROVEEDOR

Conocer la situación actual de la negociación entre cliente y proveedor:

- Imaginemos que nos encontramos en una negociación con su CLIENTE ¿por qué medio se comunican?
- ¿Cómo es su comunicación?
- ¿Cómo es su relación? Si su CLIENTE le pide que debe bajar las tarifas ¿cómo resulta la negociación?

- En su opinión ¿cómo es su relación con sus CLIENTES actualmente? SI ES BUENA: ¿por qué? SI ES MALA: ¿cómo sería una relación ideal?

PROVEDOR

¿Cómo describiría un escenario ideal de negociación con su CLIENTE?

PROVEEDOR

Evaluar la percepción del modelo de negocio Colombia Compra: CONTEXTUALIZAR CONCEPTO DE NEGOCIO Colombia Compra: es un sistema en línea de Intermediación abierta entre las empresas compradoras que requieran servicios de impresión y las empresas de la industria graficas de Cali, mediante subasta inversa. Lo que significa que se coordina un espacio en la red donde se encontraran proveedores previamente seleccionados para cumplir los requerimientos del cliente y estas realizan la mejor oferta por precio hasta que el cliente escoge los tres mejores para realizar pruebas de color. Beneficios: oportunidades de conseguir nuevos negocios.

- ¿Qué entendió de nuestra propuesta?
- ¿Qué le llama la atención?
- ¿Qué le pareció interesante?
- ¿Qué no le gusta? ¿Qué inconvenientes tiene la propuesta?
- ¿Contrataría nuestros servicios? SI RESPONDE QUE NO: ¿por qué?
- Si estuviera en sus manos ¿qué le cambiaría al concepto de negocio para que funcionara o para que nos contratara?

- SI RESPONDE QUE SI: ¿por qué? ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por estos servicios al año?

CLIENTE Y PROVEEDOR

Identificar el medio o el canal de comunicación ideal para promocionar a Colombia Compra:

- En su opinión ¿cómo promocionaría nuestra empresa en el sector?
- ¿En qué medios de comunicación sería más certera publicidad de Colombia Compra?
- Si usted fuera nuestro jefe de mercadeo y tuviera escasos recursos ¿dónde sería el primer medio donde invertiría sus recursos para comunicar nuestro negocio?

Cierre

- Ahora bien, para terminar queremos escuchar su opinión sobre Colombia Compra ¿le ve potencial?
- ¿Alguna barrera que debamos tener en cuenta?
- ¿Qué fortaleza tenemos como concepto de negocio?
- ¿Algún otro comentario que quiera agregar?

¡Muchas Gracias!

Cronograma de actividades: Anexo 2

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Costo\$	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Año1	Año2	Año3
Etapa de Planeacion del Negocio :															
1-Estudio de Financiero	6.000.000														
2- Estudio Juridico	2.000.000														
3- Estudio de Mercado	7.000.000														
4- Estudio Politico	1.000.000														
5- Estudio de la Estructura de Personal	3.000.000														
6- Otros Estudios	2.000.000														
	21.000.000														
Etapa de Inversiones															
1- Compra de equipo de Oficina y Papeleria	2.500.000														
2- Negociacion de Alquiler de Oficina	12.500.000														
3- Contratacion de Personal	48.500.000														
4- Otros	54.000.000														
Etapa de Inicio de las Operaciones y Ventas															
Gastos Preoperativos	23.500.000														
TOTAL REQUERIMIENTO DE INVERSION \$\$\$	138.500.000														

Estudio Financiero: Anexo 3

ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VEN^o de las Ventas

GASTOS VARIABLES

Comisiones Vendedores	2%
Gastos de Viajes	0,8%
Impuestos Municipales	2%
Servicios Publicos	0,50%
Transporte	1%
Publicidad Y Promocion	4%
Servicios de Internet y Telefonía	0,30%
Papelería y Suministros de Oficina	1,00%
Otros	1,2%
Impuestos	33%

GASTOS FIJOS	Salario + Prest	Numero de Empleados	Mensual
Nomina Personal Administrativo	1.500.000	5	7.500.000
Salarios de Ingenieros	10.000.000	2	20.000.000
Salarios Vendedores	3.000.000	7	21.000.000
Honorarios Asesoría Jurídica y Financiera	1.000.000	1	1.000.000
Arrendamientos Oficina	2.500.000		2.500.000
TOTAL GASTOS FIJOS			52.000.000
NECESIDADES DE RECURSOS FINANCIEROS		138.500.000	
Socios	20%	27.700.000	18% CO
Prestamos Entidades Financieras	80%	110.800.000	22% IA
Numero de meses para pago del credito		60 meses	
interes mensual		2.031.333	intereses mensuales

Proyección de ingresos: Anexo 4

PROYECCION DE INGRESOS

Vr Unitario

	Empresas Pequeñas	Empresas Medianas	Empresas Grandes
Elaboracion de Paginas WEB	500.000	1.500.000	3.000.000
Desarrollo de Software Empresarial	3.000.000	8.000.000	10.000.000
Cuota de Mantenimiento y Soporte	300.000	1.000.000	2.000.000
Publicidad	200.000	500.000	800.000

PROYECCION DEL NUMERO DE EMPRESAS CONTRATADAS

CANTIDAD DE EMPRESAS MES - AÑO	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7
Empresas Pequeñas							
Numero de Empresas Contratadas						10	10
Cantidad de Paginas Web Realizadas						8	8
Desarrollos de Software						10	10
Cuota de Mantenimiento						10	10
Publicidad						10	10

CANTIDAD DE EMPRESAS MES - AÑO	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7
Empresas Medianas							
Numero de Empresas Contratadas						5	5
Cantidad de Paginas Web Realizadas						5	5
Desarrollos de Software						5	5
Cuota de Mantenimiento						5	5
Publicidad						5	5

CANTIDAD DE EMPRESAS MES - AÑO	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7
Empresas Grandes							
Numero de Empresas Contratadas						4	5
Cantidad de Paginas Web Realizadas						3	4
Desarrollos de Software						4	5
Cuota de Mantenimiento						4	5
Publicidad						4	5

CANTIDAD DE EMPRESAS MES - AÑO	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Año1	Año2	Año3
Empresas Pequeñas								
Numero de Empresas Contratadas	13	17	20	25	30	35	40	40
Cantidad de Paginas Web Realizadas	10	15	18	23	27	30	38	38
Desarrollos de Software	13	17	20	25	30	35	40	40
Cuota de Mantenimiento	13	17	20	25	30	35	40	40
Publicidad	13	17	20	25	30	35	40	40

CANTIDAD DE EMPRESAS MES - AÑO	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Año1	Año2	Año3
Empresas Medianas								
Numero de Empresas Contratadas	5	8	10	10	12	15	20	20
Cantidad de Paginas Web Realizadas	5	7	8	8	11	14	19	19
Desarrollos de Software	5	8	10	10	12	15	20	20
Cuota de Mantenimiento	5	8	10	10	12	15	20	20
Publicidad	5	8	10	10	12	15	20	20

CANTIDAD DE EMPRESAS MES - AÑO	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Año1	Año2	Año3
Empresas Grandes								
Numero de Empresas Contratadas	7	7	8	9	11	12	13	13
Cantidad de Paginas Web Realizadas	6	6	7	8	10	11	12	12
Desarrollos de Software	7	7	8	9	11	12	13	13
Cuota de Mantenimiento	7	7	8	9	11	12	13	13
Publicidad	7	7	8	9	11	12	13	13

PROYECCION DE LOS INGRESOS X EMPRESA

PESOS GENERADOS X EMPRESAS MES - AÑO	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7
Empresas Pequeñas							
Numero de Empresas Contratadas							
Cantidad de Paginas Web Realizadas						4.000.000	4.000.000
Desarrollos de Software						30.000.000	30.000.000
Cuota de Mantenimiento						3.000.000	3.000.000
Publicidad						2.000.000	2.000.000
TOTAL INGRESOS EMPRESAS PEQUEÑAS						39.000.000	39.000.000
Empresas Medianas							
Numero de Empresas Contratadas							
Cantidad de Paginas Web Realizadas						7.500.000	7.500.000
Desarrollos de Software						40.000.000	40.000.000
Cuota de Mantenimiento						5.000.000	5.000.000
Publicidad						2.500.000	2.500.000
TOTAL INGRESOS EMPRESAS MEDIANAS						55.000.000	55.000.000
Empresas Grandes							
Numero de Empresas Contratadas							
Cantidad de Paginas Web Realizadas						9.000.000	12.000.000
Desarrollos de Software						40.000.000	50.000.000
Cuota de Mantenimiento						8.000.000	10.000.000
Publicidad						3.200.000	4.000.000
TOTAL INGRESOS EMPRESAS GRANDES						60.200.000	76.000.000
TOTAL INGRESOS						154.200.000	170.000.000

PESOS GENERADOS X EMPRESAS MES - AÑO	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Año1	Año2	Año3
Empresas Pequeñas								
Numero de Empresas Contratadas								
Cantidad de Paginas Web Realizadas	5.000.000	7.500.000	9.000.000	11.500.000	13.500.000	15.000.000	19.000.000	19.000.000
Desarrollos de Software	39.000.000	51.000.000	60.000.000	75.000.000	90.000.000	105.000.000	120.000.000	120.000.000
Cuota de Mantenimiento	3.900.000	5.100.000	6.000.000	7.500.000	9.000.000	10.500.000	12.000.000	12.000.000
Publicidad	2.600.000	3.400.000	4.000.000	5.000.000	6.000.000	7.000.000	8.000.000	8.000.000
TOTAL INGRESOS EMPRESAS PEQUEÑAS	50.500.000	67.000.000	79.000.000	99.000.000	118.500.000	137.500.000	159.000.000	159.000.000
Empresas Medianas								
Numero de Empresas Contratadas								
Cantidad de Paginas Web Realizadas	7.500.000	10.500.000	12.000.000	12.000.000	16.500.000	21.000.000	28.500.000	28.500.000
Desarrollos de Software	40.000.000	64.000.000	80.000.000	80.000.000	96.000.000	120.000.000	160.000.000	160.000.000
Cuota de Mantenimiento	5.000.000	8.000.000	10.000.000	10.000.000	12.000.000	15.000.000	20.000.000	20.000.000
Publicidad	2.500.000	4.000.000	5.000.000	5.000.000	6.000.000	7.500.000	10.000.000	10.000.000
TOTAL INGRESOS EMPRESAS MEDIANAS	55.000.000	86.500.000	107.000.000	107.000.000	130.500.000	163.500.000	218.500.000	218.500.000
Empresas Grandes								
Numero de Empresas Contratadas								
Cantidad de Paginas Web Realizadas	18.000.000	18.000.000	21.000.000	24.000.000	30.000.000	33.000.000	36.000.000	36.000.000
Desarrollos de Software	70.000.000	70.000.000	80.000.000	90.000.000	110.000.000	120.000.000	130.000.000	130.000.000
Cuota de Mantenimiento	14.000.000	14.000.000	16.000.000	18.000.000	22.000.000	24.000.000	26.000.000	26.000.000
Publicidad	5.600.000	5.600.000	6.400.000	7.200.000	8.800.000	9.600.000	10.400.000	10.400.000
TOTAL INGRESOS EMPRESAS GRANDES	107.600.000	107.600.000	123.400.000	139.200.000	170.800.000	186.600.000	202.400.000	202.400.000
TOTAL INGRESOS	213.100.000	261.100.000	309.400.000	345.200.000	419.800.000	487.600.000	579.900.000	579.900.000

Estado de resultados: Anexo 5

ESTADO DE RESULTADOS

	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8
INGRESOS						154.200.000	170.000.000	213.100.000
Elaboracion de Paginas WEB						20.500.000	23.500.000	30.500.000
Desarrollo de Software Empresarial						110.000.000	120.000.000	149.000.000
Cuota de Mantenimiento y Soporte						16.000.000	18.000.000	22.900.000
Publicidad						7.700.000	8.500.000	10.700.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	14.100.000	14.100.000	14.100.000	14.100.000	38.600.000	71.737.600	73.523.000	78.393.300
Nomina Personal Administrativo	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000
Salarios de Ingenieros					20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Salarios Vendedores						21.000.000	21.000.000	21.000.000
Comisiones Vendedores						3.084.000	3.400.000	4.262.000
Honorarios Asesoría Jurídica y Financiera	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Impuestos Municipales						3.084.000	3.400.000	4.262.000
Arrendamientos Oficina	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Servicios Publicos	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	771.000	771.000	771.000
Transporte						1.542.000	1.542.000	1.542.000
Publicidad Y Promocion	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	6.168.000	6.800.000	8.524.000
Servicios de Internet y Telefonía	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	462.600	510.000	639.300
Papelería y Suministros de Oficina	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.542.000	1.700.000	2.131.000
Gastos de Viajes	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	1.233.600	1.360.000	1.704.800
Otros	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	1.850.400	2.040.000	2.557.200
UTILIDAD OPERATIVA			- 14.100.000	- 14.100.000	- 38.600.000	82.462.400	96.477.000	134.706.700
Gastos Bancarios		2.031.333	1.997.478	1.963.622	1.929.767	1.895.911	1.862.056	1.828.200
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	- -	2.031.333	- 16.097.478	- 16.063.622	- 40.529.767	80.566.489	94.614.944	132.878.500
IMPUESTOS	0	0	0	0	0	26.586.941	31.222.932	43.849.905
UTILIDAD NETA	- -	2.031.333	- 16.097.478	- 16.063.622	- 40.529.767	53.979.548	63.392.013	89.028.595

ESTADO DE RESULTADOS

	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Año1	Año2	Año3
INGRESOS	261.100.000	309.400.000	345.200.000	419.800.000	487.600.000	579.900.000	579.900.000
Elaboracion de Paginas WEB	36.000.000	42.000.000	47.500.000	60.000.000	69.000.000	83.500.000	83.500.000
Desarrollo de Software Empresarial	185.000.000	220.000.000	245.000.000	296.000.000	345.000.000	410.000.000	410.000.000
Cuota de Mantenimiento y Soporte	27.100.000	32.000.000	35.500.000	43.000.000	49.500.000	58.000.000	58.000.000
Publicidad	13.000.000	15.400.000	17.200.000	20.800.000	24.100.000	28.400.000	28.400.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	83.817.300	89.275.200	93.320.600	101.800.400	112.320.600	125.765.305	128.729.656
Nomina Personal Administrativo	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.875.000	8.268.750	8.682.188
Salarios de Ingenieros	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	21.000.000	22.050.000	23.152.500
Salarios Vendedores	21.000.000	21.000.000	21.000.000	21.000.000	22.050.000	23.152.500	24.310.125
Comisiones Vendedores	5.222.000	6.188.000	6.904.000	8.396.000	9.752.000	11.598.000	11.598.000
Honorarios Asesoría Jurídica y Financiera	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.050.000	1.102.500	1.157.625	1.000.000
Impuestos Municipales	5.222.000	6.188.000	6.904.000	8.396.000	9.752.000	11.598.000	11.598.000
Arrendamientos Oficina	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.650.000	2.809.000	2.977.540
Servicios Publicos	771.000	771.000	771.000	771.000	848.100	932.910	1.026.201
Transporte	1.542.000	1.542.000	1.542.000	1.542.000	1.696.200	1.865.820	2.052.402
Publicidad Y Promocion	10.444.000	12.376.000	13.808.000	16.792.000	19.504.000	23.196.000	23.196.000
Servicios de Internet y Telefonía	783.300	928.200	1.035.600	1.259.400	1.462.800	1.739.700	1.739.700
Papelería y Suministros de Oficina	2.611.000	3.094.000	3.452.000	4.198.000	4.876.000	5.799.000	5.799.000
Gastos de Viajes	2.088.800	2.475.200	2.761.600	3.358.400	3.900.800	4.639.200	4.639.200
Otros	3.133.200	3.712.800	4.142.400	5.037.600	5.851.200	6.958.800	6.958.800
UTILIDAD OPERATIVA	177.282.700	220.124.800	251.879.400	317.999.600	375.279.400	454.134.695	451.170.345
Gastos Bancarios	1.794.344	1.760.489	1.726.633	1.692.778	1.658.922	19.500.800	14.625.600
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	175.488.356	218.364.311	250.152.767	316.306.822	373.620.478	434.633.895	436.544.745
IMPUESTOS	57.911.157	72.060.223	82.550.413	104.381.251	123.294.758	143.429.185	144.059.766
UTILIDAD NETA	117.577.198	146.304.088	167.602.354	211.925.571	250.325.720	291.204.710	292.484.979

Flujo de caja: Anexo 6

	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7
SALDO INICIAL		113.153.333	97.075.333	66.931.189	36.820.900	17.755.533	48.764.289
Aporte de Capital de los Socios	27.700.000						
Credito Bancario	110.800.000						
Gastos Preoperativos	21.000.000	12.200.000	12.200.000	12.200.000	12.200.000	12.200.000	
Gastos en Activos	2.500.000						
Utilidad Operativa	-	-	14.100.000	14.100.000	38.600.000	82.462.400	96.477.000
Intereses	-	2.031.333	1.997.478	1.963.622	1.929.767	1.895.911	1.862.056
Impuestos		-	-	-	-	-	26.586.941
Amorizacion a Prestamos	1.846.667	1.846.667	1.846.667	1.846.667	1.846.667	1.846.667	1.846.667
Saldo Final	113.153.333	97.075.333	66.931.189	36.820.900	17.755.533	48.764.289	114.945.625

	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Año1	Año2	Año3
SALDO INICIAL	114.945.625	214.754.527	344.546.311	503.152.798	679.398.675	911.308.418	1.158.387.644	1.447.566.782
Aporte de Capital de los Socios								
Credito Bancario								
Gastos Preoperativos								
Gastos en Activos								
Utilidad Operativa	134.706.700	177.282.700	220.124.800	251.879.400	317.999.600	375.279.400	454.134.695	451.170.345
Intereses	1.828.200	1.794.344	1.760.489	1.726.633	1.692.778	1.658.922	19.500.800	14.625.600
Impuestos	31.222.932	43.849.905	57.911.157	72.060.223	82.550.413	104.381.251	123.294.758	143.429.185
Amorizacion a Prestamos	1.846.667	1.846.667	1.846.667	1.846.667	1.846.667	22.160.000	22.160.000	22.160.000
Saldo Final	214.754.527	344.546.311	503.152.798	679.398.675	911.308.418	1.158.387.644	1.447.566.782	1.718.522.341

Préstamo: Anexo 7

PRESTAMO	110.800.000								
PLAZO	60	Meses							
TASA DE INTERES	1,83%								
		Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8
SALDO INICIAL	110.800.000								
SALDO FINAL		108.953.333	107.106.667	105.260.000	103.413.333	101.566.667	99.720.000	97.873.333	96.026.667
INTERESES		2.031.333	1.997.478	1.963.622	1.929.767	1.895.911	1.862.056	1.828.200	1.794.344
AMORTIZACION		1.846.667	1.846.667	1.846.667	1.846.667	1.846.667	1.846.667	1.846.667	1.846.667
CUOTA		3.878.000	3.844.144	3.810.289	3.776.433	3.742.578	3.708.722	3.674.867	3.641.011
		Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Año1	Año2	Año3	
SALDO INICIAL									
SALDO FINAL		94.180.000	92.333.333	90.486.667	88.640.000	66.480.000	44.320.000	22.160.000	
INTERESES		1.760.489	1.726.633	1.692.778	1.658.922	19.500.800	14.625.600	9.750.400	
AMORTIZACION		1.846.667	1.846.667	1.846.667	1.846.667	22.160.000	22.160.000	22.160.000	
CUOTA		3.607.156	3.573.300	3.539.444	3.505.589	41.660.800	36.785.600	31.910.400	