

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE MERCADEO DE LA
EMPRESA FADEVESA LTDA”**

PROYECTO DE APLICACIÓN PRÁCTICA

ANDREA DANIELA SOTO LÓPEZ

LAURA ALEJANDRA LADINO REYES

BOGOTÁ

2015

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE MERCADEO DE LA
EMPRESA FADEVESA LTDA”**

PROYECTO DE APLICACIÓN PRÁCTICA

ANDREA DANIELA SOTO LÓPEZ

LAURA ALEJANDRA LADINO REYES

GLORIA ISABEL ARIAS LEWING

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2015

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por nuestras vidas y las fuerzas para seguir adelante.

A nuestras familias, por el amor y apoyo a lo largo de este proceso.

A la empresa *Fadevesa LTDA* y a su gerente General *Hernando Ladino Díaz*, quien nos apoyó, asesoró y facilitó toda la información para poder llevar acabo esta investigación.

A nuestra Directora de tesis, *Gloria Isabel Arias Lewing*, por sus enseñanzas, dedicación y dirección en la realización de este proyecto.

Y por último a la *Universidad del Rosario*, por brindarnos una formación académica de calidad, por el acompañamiento y todas las oportunidades brindadas para realizarnos como profesionales.

CONTENIDO

GLOSARIO.....	1
RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
INTRODUCCIÓN	5
1. JUSTIFICACIÓN	7
1.1. ANTECEDENTES	7
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
2. OBJETIVOS	10
2.1. GENERAL	10
2.2. ESPECÍFICOS	10
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	11
3.1. HISTORIA DE LA EMPRESA	11
3.2. CLIMA ORGANIZACIONAL	11
3.3. SEGMENTOS DE MERCADO.....	13
3.4. ANÁLISIS EXTERNO	15
3.5. ANÁLISIS INTERNO	22
4. ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	68
5. PLAN DE ACCIÓN Y CONTROL.....	70
6. PRESUPUESTO	72
7. BIBLIOGRAFÍA.....	73

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica. 1. Comportamiento ventas año 2013 de Fadevesa LTDA	55
Gráfica. 2. Comportamiento ventas 2013 Fadevesa LTDA por línea de productos.	56
Gráfica. 3. Comportamiento ventas productos aluminio 2013.....	57
Gráfica. 4. Comportamiento ventas productos no fabricados 2013	58
Gráfica. 5. Comportamiento ventas productos de Plástico	58
Gráfica. 6. Comportamiento ventas por productos de cartón y papel 2013	59
Gráfica. 7. Comportamiento Ventas de Enero a Septiembre 2014	60
Gráfica. 8. Comportamiento de las ventas mensuales por familia de productos años 2014 ...	61
Gráfica. 9. Comportamiento de las ventas mensuales de Productos de aluminio	62
Gráfica. 10. Comportamiento de las ventas mensuales de Productos de plástico.....	63
Gráfica. 11 Comportamiento de las ventas mensuales de Productos de Cartón y Papel	63
Gráfica. 12. Comportamiento de las ventas mensuales de Productos No fabricados	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional De Fadevesa LTDA	25
Figura 2. Cadena de valor Fadevesa LTDA.....	30
Figura 3. Mapa Colombia. Delimitación de Departamentos.....	47
Figura 4. Mapa Bogotá.....	49

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores Macroeconómicos 2014	15
Tabla 2. Indicador Mensual IPC 2014.	16
Tabla 3. Indicadores Macroeconómicos por países 2013	17
Tabla 4. Información Básica Fadevesa LTDA.....	22
Tabla 5. Estado de pérdidas y Ganancias Fadevesa LTDA 2013	29
Tabla 6. Matriz DOFA Fadevesa LTDA.....	34
Tabla 7. Indicadores Financieros Fadevesa LTDA. 2013.....	39
Tabla 8. Indicadores de Compras 2013.....	40
Tabla 9. Indicadores área comercial 2013.....	42

Tabla 10. Porcentaje de participación de los clientes Principales Fadevesa LTDA	44
Tabla 11. Método de la carga de trabajo	45
Tabla 12. Método carga de trabajo de Zeyl y Dayan	45
Tabla 13. Matriz de participación en el territorio	47
Tabla 14. Ventas mensuales Fadevesa LTDA 2013	55
Tabla 14. Ventas Fadevesa LTDA de Enero 30 a Septiembre de 2014.....	60

GLOSARIO

Plan de mercadeo: Es un documento escrito en el que se consolidan las acciones a realizar en busca de alcanzar los objetivos empresariales previamente definidos.

Perdurabilidad empresarial: Capacidad que posee una empresa para adaptarse a las condiciones del entorno y así mantenerse en el tiempo.

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa donde se muestran las áreas y cargos que la conforman.

Indicadores: Es una unidad que se utiliza para medir, analizar y comparar los resultados de una actividad.

IPC: Índice de Precios al Consumidor. Es un indicador que mide el comportamiento del costo de la canasta familiar.

PIB: Producto Interno Bruto. Es un indicador que mide el comportamiento de la producción de bienes y servicios finales producidos por una economía en un periodo de tiempo determinado.

S.M.L.V: Salario Mínimo Legal Vigente.

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Merchandising: Conjunto de técnicas de mercadeo que se aplican en el punto de venta para impulsar el consumo de un producto.

Matriz FODA: Es una herramienta metodológica que se utiliza para evaluar una empresa o proyecto, en la matriz se consolidan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Presupuesto: Plan en el que se consolidan los costos e ingresos esperados para un determinado periodo de tiempo o proyecto.

Liquidez: Capacidad de una empresa para transformar sus bienes en dinero efectivo y respaldar sus obligaciones financieras.

Segmentación de mercado: Es el proceso de dividir un mercado en pequeños grupos más homogéneos con características y comportamientos similares.

Estrategia: Es una acción determinada que se define para alcanzar un fin específico.

Cadena de valor: Es un modelo teórico que ilustra las actividades desarrolladas por una empresa para otorgar valor al cliente final.

Entorno microeconómico: Es el entorno de unidades económicas individuales como personas naturales, familias, mercados o empresas.

Entorno macroeconómico: Es el entorno consolidado del comportamiento de diferentes variables dentro de una economía y las políticas que la regulan.

RESUMEN

Las empresas en su direccionamiento estratégico requieren de la estructuración de sus actividades para mantener un control y orden sobre los procesos llevados a cabo. En base a esto se identificó que la empresa Fadevesa LTDA, dedicada a la fabricación y comercialización de recipientes de aluminio, plástico y cartón para alimentos, no poseía un plan donde se presentaran los objetivos de mercadeo y ventas que se buscan conseguir en un determinado tiempo ni donde se especificaran las estrategias de acción para alcanzar dichos objetivos.

De acuerdo a esta necesidad se decidió crear un Plan de Mercadeo para Fadevesa teniendo en cuenta los respectivos análisis externos e internos de la empresa, su desempeño cualitativo, así como también los resultados cuantitativos obtenidos en los últimos años. Luego de analizar esta información, se procedió a la formulación y selección de posibles estrategias viables que después serían plasmadas en una propuesta de acción detallada.

Palabras claves:

Direccionamiento, estructuración, procesos, Fadevesa LTDA, aluminio, plástico, cartón, objetivos, mercadeo, ventas, plan de mercadeo, análisis, estrategias, viabilidad, propuesta.

ABSTRACT

Strategic guidance in modern companies require structuring on their activities to keep order and control over the different processes they have accomplished. Based on this it could be identified that the company Fedevasa LTDA, which manufactures and commercializes food containers made of aluminum, plastic and cardboard, did not have a layout where the sales and marketing objectives they wanted to achieve in a particular time were presented, neither where the action strategies to obtain those objectives could be specified.

According to this need it was decided to create a marketing plan for Fadevasa, watching the company's internal and external analysis, its qualitative performance, as well as its quantitative results obtained the last years. Then, the information analysing proceeded to a filing and selection of possibles viable strategies that later would be stated on a detailed proposal action.

Key words:

Guidance, structuring, processes, Fadevasa LTDA, aluminum, plastic, cardboard, objectives, marketing, sales, marketing plan, analysing, strategies, viable, proposal.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con una consulta preliminar, se han detectado debilidades importantes en el área de mercadeo y comercial. Fadevesa es la única empresa en Colombia en especializarse en recipientes de aluminio, pero tiene dificultades por no tener un área consolidada que le permita incrementar sus ventas.

En años anteriores la empresa tenía problemas en el área de producción, por no tener la suficiente maquinaria para suplir la creciente demanda. Preocupados por el tema, se hicieron los debidos procesos como inversión en tecnología y en un personal mucho más capacitado que fueran competentes a la hora de mejorar la producción de la empresa; después de hacer las medidas correctivas a este problema el área de producción ya estaba a la altura del mercado pero ahora surge una nueva situación, la sub-producción con relación a infraestructura y la mayor capacidad industrial.

Según lo percibido por el Gerente de Fadevesa, Hernando Ladino Díaz, se ha tratado de crear un departamento de mercadeo y uno comercial que sean parte esencial de la empresa para aumentar su posicionamiento y las ventas, sin embargo no se ha podido conseguir un personal competente.

Se han intentado ofrecer incentivos monetarios, y crear una cultura en la parte comercial sin embargo tampoco tiene efecto, por la inestabilidad del personal de estas áreas.

Actualmente Fadevesa cuenta con una lista de clientes que incluye a empresas como Carulla, Compensar, el Grupo Éxito, restaurantes Archie's, Pizza Pizza, PPC entre otros, y la empresa ha logrado consolidar clientes potenciales que son los que sustentan la organización, sin embargo esto no es suficiente, los clientes nuevos normalmente llegan solos, porque están buscando el producto o una solución. El gerente muestra un constante deseo porque sea la empresa la que también haga el esfuerzo por ir a buscar clientes nuevos que permitan generar mayores rentabilidades pues, la empresa ya está exigiendo un mayor volumen de ventas.

Para concluir la principal debilidad de Fadevesa, es que la empresa se encuentra en un punto de estancamiento en el que se limita a realizar las ventas de acuerdo al catálogo de clientes ya

establecido y no busca generar nuevas estrategias que atraigan nuevos compradores. Es por esto que es necesario que la empresa establezca un área de mercadeo y un área comercial que respalden el proceso de ventas de la mejor forma.

1. JUSTIFICACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

El creciente interés por parte de los estudiantes de la Universidad del Rosario hacia la aplicación de conocimientos relacionados con temas de perdurabilidad, mercadeo, gestión de ventas, mejoramientos continuo y muchos más, sirvió como factor influyente en la decisión de realizar un Proyecto de Aplicación Práctica como opción de grado. Esta modalidad permite tener un contacto directo con el mundo empresarial, más específicamente con la realidad empresarial en Colombia.

El proyecto de aplicación práctica se realizará en la empresa Fadevesa LTDA, que es una pyme con una trayectoria de alrededor de 15 años que se dedica a la fabricación de recipientes desechables en aluminio, plástico y cartón para el transporte de alimentos. La empresa ha evidenciado un crecimiento del 27,2% de acuerdo a los estados de resultados presentados del año 2012 al 2013, esto ha llevado a dificultades de formalización en diferentes áreas y como principal en el área de mercadeo.

El principal problema que se evidenció en la empresa fue relacionado con su productividad durante el periodo del 2003 al 2007 debido a la dificultad para obtener las máquinas, tecnología y principalmente la materia prima necesaria ya que es muy escaza a nivel nacional.

En el año 2007 la empresa atravesó una crisis debido a que su principal proveedor de materia prima estaba ubicado en Venezuela y en dicho año se presentó una crisis diplomática con Colombia lo que provocó que se cancelara toda clase de relación comercial entre los dos países. Debido a esto la mayoría de materia prima se perdió en los puertos ocasionando dificultades en la gestión de los procesos y a pesar de que la demanda creció aproximadamente en un 40%, los tiempos de entrega mostraron retrasos de hasta 20 días, lo cual afectó tanto las ventas como la percepción de los clientes con respecto a la empresa.

Ante esta situación Fadevesa decidió buscar nuevos proveedores sustitutos que le permitieran seguir con la actividad de la empresa, después de hacer los debidos estudios la empresa decidió

importar la materia prima desde Brasil e invertir en maquinaria diseñada para el trabajo con materiales industriales que le permitiera ser competitiva en el mercado. Gracias a estas inversiones la empresa aumentó su capacidad productiva en un 40% sin embargo, las ventas se han visto estancadas desde el año 2009 ya que no se logró superar la cifra de \$1.000.000.000.

Con base en esto surge la pregunta, ¿Cómo se podrían incrementar las ventas de la empresa Fadevesa? Para dar respuesta a esta pregunta existen otras preguntas secundarias: ¿Cómo es la gestión actual de la empresa?, ¿Cuál es el diagnóstico de la empresa?, ¿Cómo se puede mejorar en la condición actual del área de ventas? Y ¿Qué acciones tomar para lograr el objetivo general?

Se fija como objetivo general, realizar un mejoramiento al área de mercadeo enfocado en la creación de área de mercadeo y ventas que incremente las ventas netas de la empresa en un periodo de un año en un 5%. Además se tiene por objetivos específicos analizar la gestión actual de Fadevesa mediante la evaluación de los procesos que se llevan a cabo en la empresa en los últimos 5 años, proponer un plan pertinente que formalice la estructura de ventas de la empresa para hacerla más eficiente y productiva de acuerdo a los recursos que se tienen, y por último de acuerdo con la información obtenida plantear acciones de mejora.

Las áreas de mercadeo y ventas son relevantes dentro de la organización y con una buena gestión dentro de ella se aumentan las probabilidades de éxito. La coordinación en el área de mercadeo requiere de un plan de ventas detallado que tenga en cuenta la capacidad de la empresa y factores externos que puedan llegar a afectarla, para así generar un proceso de mejoramiento dentro del área y aumentar los niveles de perdurabilidad.

Para la realización del estudio primero se empleará un método de observación, análisis cualitativo y cuantitativo y un diagnóstico del estado actual de Fadevesa LTDA, para después poder proponer decisiones estratégicas que mejoren el área de mercadeo y el área comercial para que pueda competir de mejor manera en el mercado y ampliar su cobertura.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Fadevesa LTDA no cuenta con un Plan de mercadeo y ventas en donde se plasmen los objetivos y acciones de la empresa, debido a esta falta de estructuración en esta área la empresa presenta actualmente un estancamiento en su nivel de ventas y desaprovechamiento de la capacidad productiva.

2. OBJETIVOS

2.1. GENERAL

Definir las áreas de mercadeo y ventas enfocado en el área comercial de Fadevesa LTDA, el cual incremente las ventas de la empresa en un 5%.

2.2. ESPECÍFICOS

- Analizar la gestión actual de la empresa en su departamento comercial mediante la ejecución de un diagnóstico de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades mediante la matriz DOFA.
- Proponer a la empresa nuevas estrategias para aplicar en los procesos de ventas para lograr mayor productividad y eficiencia.
- Plantear acciones de mejoramiento dentro de la empresa enfocadas al área comercial y a la administración de ventas.
- Definir los parámetros de evaluación de resultados del proyecto para periodos de un año y 5 años.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

3.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Fadevesa, inició hace 20 años con el nombre de Falpametal ubicada en una pequeña bodega de las ferias, su infraestructura era pequeña y no poseían suficiente maquinaria, la empresa innovó con un diseño exclusivo para el servicio de comidas en las aerolíneas donde allí partió su crecimiento. Falpametal se fue dando a conocer en diferentes sectores alimenticios y de servicio rápido, su crecimiento le ayudo a conseguir sus propias instalaciones en el barrio los alcázares y también ayudo a realizar inversiones de maquinaria más sofisticada, a los 5 años Falpametal cambio su nombre al de Fadevesa.

Fadevesa Superó la crisis presentada en el año 2009 a raíz de las políticas venezolanas que cerró las puertas comerciales a Colombia, dejando dificultades en la producción debido a que el aluminio es la principal materia prima de la empresa y además Venezuela es el único productor de aluminio después del Brasil en américa, hoy Fadevesa se surte de materia prima de otros países gracias a su apertura de fronteras internacional.

Gracias a la perseverancia de la empresa, ha logrado superar las diferentes dificultades haciendo una organización sólida, hoy en día se encuentra ubicada en la zona industrial de Bogotá), desarrollando cada día nuevas estrategias de ventas innovando en sus diseños y calidad, con el objetivo de que la empresa cada día crezca más.

La empresa se dedica a la fabricación de envases de papel aluminio, platos y bandejas de cartón contenedores y estuches termo formados para empaque de productos como bizcochos, obleas, helados, tapas para recipientes de aluminio entre otros.

3.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Misión

“Desarrollar envases prácticos que se adapten fácilmente a las especificaciones de los especialistas de alimentos procesados, a los restaurantes de servicio rápido y domiciliario que satisfaga el gusto del consumidor final”

Visión

“Ser líderes en la manufactura de envases para el sector de alimentos a nivel nacional e internacional. Tener presente nuestro desarrollo tecnológico y humano para brindar siempre productos de alta calidad que satisfagan completamente nuestros clientes”

Política empresarial

El mejoramiento continuo es un compromiso diario para asegurar la completa satisfacción de nuestros clientes. Nuestro recurso humano está permanentemente capacitado para lograr una óptima calidad en su desarrollo laboral, esto es transmitido a nuestro producto final.

Valores corporativos

Para Fadevesa es fundamental que todo su cuerpo de trabajo tenga un alto grado de responsabilidad con la empresa, para que de esta forma todos los procesos se lleven a cabo de manera adecuada y eficiente. Cada integrante del equipo de trabajo debe asumir las posibles consecuencias de sus decisiones y compromisos.

En Fadevesa se impulsa un ambiente de armonía apto para trabajar, en el cual el respeto entre los miembros de la empresa es parte fundamental. Reconociendo la dignidad y derechos de las personas para no incurrir en actos que los ataquen y perjudiquen el ambiente laboral.

El trabajo en equipo también es un factor indispensable dentro de la compañía que ayuda a construir una cultura corporativa y un sentido de pertenencia fuertes.

Puntualidad; tanto en la hora de llegada como en el cumplimiento de las labores encomendadas.

Honestidad; que los trabajadores siempre actúen con sinceridad, fidelidad y transparencia tanto con la empresa como con los demás miembros del equipo de trabajo.

Impulsar un sentimiento de compromiso con la empresa en el que se trabaje en conjunto en busca de mejorar y generar mayores crecimientos.

Fadevesa tiene siempre presente su compromiso social y ambiental, por lo que garantiza que sus productos cumplen con todas las regulaciones sanitarias de calidad.

Plan de comunicación

Para Fadevesa es fundamental mantener un flujo de comunicación eficiente dentro de la empresa y actualmente esto lo lleva a cabo por medio de un tablero de noticias en el que se publica periódicamente toda la información necesaria que los empleados deben conocer.

Por otro lado, semanalmente el gerente general de la empresa programa reuniones con los diferentes jefes de producción para conocer niveles de desempeño, establecer proyecciones o discutir temas esenciales para la gestión.

3.3. SEGMENTOS DE MERCADO

En la empresa Fadevesa todos sus productos van dirigidos al sector alimenticio; los recipientes, las blondas, los papeles entre otros, tienen un uso exclusivo para la cocción y empaque de alimentos es por esto, que la empresa en general hace todas sus estrategias por captar el mercado de la elaboración de alimentos.

Entre el sector alimenticio se puede identificar varios segmentos de mercado, entre estos se evidencian los siguientes:

Grandes industrias alimenticias

Estas industrias se caracterizan por producir alimentos a grande escala, estos alimentos son altamente procesados y en general son para mantener en refrigeración o congelación.

Estas industrias poseen grandes infraestructuras y poder de negociación, como ejemplo se tienen los siguientes clientes: Alpina, La Recetta, El Cheff, Jumbo, Almacenes Éxito y Carulla.

Restaurantes, Hoteles y Cafés

Este es otro segmento determinante para la empresa, este tipo de negocio se caracteriza por producir alimentos con servicio a la mesa o inmediato incluyendo también el servicio de domicilio, este grupo de clientes requieren de mucha atención pues, en general son los que más consumen en la empresa. Entre los clientes más conocidos de este segmento de la empresa son: Archie's, La trattoria, Pizza Pizza, Jenos Pizza, Pizza Hut, Cinnabon, Juan Valdez, Di Lucca, Le Paste, PPC entre otros.

Servicio Catering

Este servicio se especializa en realizar alimentos a nivel institucional por contratos o por eventos especiales, los productos de la empresa son de gran utilidad para este segmento pues, este requiere de envases que soporten temperatura y sean eficientes a la hora de transportar los alimentos.

Servicio de aerolíneas

Este segmento está enfocado al servicio de alimentación en los vuelos, estas empresas buscan empaques que cumplan los estándares de calidad de la empresa y tengan una buena presentación para los pasajeros como ejemplo se tiene a Avianca y American Airlines.

Entidades educativas

Las entidades educativas a las cuales se dirigen los productos son a los que, brindan procesos académicos orientados al sector alimenticio entre estos podemos encontrar al Sena, Compensar y Grupo Team.

Distribuidoras

Las distribuidoras son aquellos puntos de ventas adicionales en los cuales los clientes pueden ir a adquirir los productos de manera alternativa. La mayoría de estas distribuidoras se caracterizan por ofrecer toda la línea de implementos desechables para el transporte de alimentos.

Personas Naturales

Personas que a su diario, necesitan de los productos para la elaboración de alimentos a nivel doméstico.

3.4. ANÁLISIS EXTERNO

Macroeconómico

El principal entorno que rodea a Fadevesa es Colombia ya que es allí en donde se realizan las operaciones y Bogotá es la ciudad donde se llevan a cabo las gestiones principales de la empresa.

Tabla 1. Indicadores Macroeconómicos 2014

Indicador	Cifra	Periodo
Desempleo Nacional (Total Nacional)	9,30%	jul-14
IPC	0,20%	ago-14
PIB	4,30%	II Trimestre de 2014
S.M.L.V	\$ 616.000	2014

Fuente: Dane (2014). www.dane.gov.co. (s.f.). Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de <https://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos-new>

En la tabla anterior se pueden observar las diferentes cifras con respecto al desempleo, IPC y PIB medidas en diferentes periodos del año 2014, como también se puede observar el valor que corresponde al s.m.l.v.

En primer lugar, la tasa de desempleo registrada en el mes de Julio de 2014 fue de 9,3% lo cual comparada con el nivel de desempleo en Enero el mismo año, registrada en 11,1% (www.portafolio.co), es un descenso significativo.

En cuanto al IPC, y con relación a la tabla que a continuación muestra el comportamiento del indicador a lo largo del año 2014 y finales del 2013, el índice de precios al consumidor no ha presentado un comportamiento muy variable en los últimos tres meses. Sin embargo, el IPC del año 2014 es mayor al registrado en el mismo mes del año anterior.

Tabla 2. Indicador Mensual IPC 2014.

IPC - IPC General 2014		
	Mensual	Interanual
Agosto 2014	0,2%	3,0%
Julio 2014	0,2%	2,9%
Junio 2014	0,1%	2,8%
Mayo 2014	0,5%	2,9%
Abril 2014	0,5%	2,7%
Marzo 2014	0,4%	2,5%
Febrero 2014	0,6%	2,3%
Enero 2014	0,5%	2,1%
Diciembre 2013	0,3%	1,9%
Noviembre 2013	-0,2%	1,8%
Octubre 2013	-0,3%	1,8%
Septiembre 2013	0,3%	2,3%
Agosto 2013	0,1%	2,3%

Fuente: Dane (2014). www.dane.gov.co. (s.f.). Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de <https://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos-new>

Por otro lado, el PIB presentó un incremento de 4,3% en el segundo semestre del 2014 comparado con la cifra del mismo periodo del año anterior. Las actividades que obtuvieron un mayor crecimiento fueron el sector de construcciones, el financiero, de seguros, el inmobiliario y de servicios a las empresas. En contraste, las actividades que presentaron caída fueron minas y canteras e industrias manufactureras. (www.eltiempo.com)

El salario mínimo para el año 2014 fue establecido en \$616.000 y el auxilio de transporte en \$72.000.

En general la economía colombiana ha presentado un crecimiento con relación a años anteriores, y actualmente es una de las economías más grandes de América Latina.

En la tabla inferior se puede observar el comportamiento de Colombia con respecto a indicadores macroeconómicos del año 2013.

Tabla 3. Indicadores Macroeconómicos por países 2013

Indicadores Macroeconómicos 2013						
	PIB	Población	PIB per capita	Reservas (Nov 2013)	IED Neta	Inversión
	US\$ Millones	Millones	US\$	US\$ Millones	US\$ Millones	% PIB
BRASIL	2.190.218	199,9	10.958	362.410	61.924	19,2
MÉXICO	1.327.021	118,2	11.224	176.152	24.600	24,2
COLOMBIA	377.059	47,2	7.997	43.417	13.675	28,3
ARGENTINA	484.596	41,5	11.679	30.799	9.029	24,2
VENEZUELA	367.482	30,0	12.256	21.729	3.152	24,0
CHILE	281.666	17,6	16.043	39.903	9.501	25,7
PERÚ	210.349	30,9	6.797	66.279	11.979	27,9
ECUADOR	91.412	14,9	6.154	4.051	486	28,2
URUGUAY	57.107	3,4	16.836	16.121	3.160	19,7
BOLIVIA	29.805	11,0	2.700	14.311	1.287	19,3
PARAGUAY	30.558	6,8	4.499	5.832	-	16,6

Fuente: Dane (2014). www.dane.gov.co. (s.f.). Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de <https://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos-new>

Adicionalmente, Fadevesa forma parte del sector industrial colombiano enfocado en alimentos y bebidas el cual ha presentado gran crecimiento y desarrollo, especialmente en el último año, a pesar de los momentos difíciles presentados en los años 2012 y 2013 en la industria. Se calcula que el crecimiento del sector oscila entre el 4 y el 6% anual, y según cifras del DANE se prevé que continúe ascendiendo. (www.elespectador.com)

Microeconómico

Fadevesa pertenece, de forma general, al sector industrial de la economía colombiana el cual en Julio del año 2014 presentó un crecimiento de 1,6% comparado con lo registrado en el mismo mes durante el año anterior y un crecimiento de 1,9% entre enero y julio del 2014 con respecto al mismo periodo del 2013. (www.portafolio.co) Aun así, no existe ningún sector específico dentro de la industria colombiana que clasifique específicamente las gestiones de Fadevesa sin embargo, puede ser considerado principalmente dentro del sector industrial de alimentos debido a que sus productos están destinados al consumo de alimentos.

Por otro lado, otro sector que influye en Fadevesa es el de aluminio ya que la mayoría de productos fabricados por la empresa están hechos de este material, el cual actualmente presenta una caída debido a la alta entrada al país de productos provenientes de China y Venezuela.

Y finalmente, la industria plástica ha presentado un alza principalmente en la ciudad de Bogotá lo cual beneficia a Fadevesa en gran medida ya que facilita la adquisición de materia prima de este tipo para la fabricación de los productos plásticos que se manejan en la empresa.

Análisis de competencia

En cuanto a la competencia de la empresa se puede observar que a nivel nacional no existe ninguna empresa que se dedique totalmente a la elaboración y desarrollo de recipientes de papel aluminio. Sin embargo, existen empresas como Darnel y Alumina que ofrecen algunos de los mismos productos de Fadevesa. En general se puede determinar que la principal competencia que presenta la empresa, son principalmente Darnel, Alumina y los productos importados de la China.

Hay que destacar que los que representan más amenaza son los productos importados de la china pues, en los últimos tiempos se ha notado que ha habido acogida por estos productos especialmente por las distribuidoras mayoristas del país, también hay que rescatar que algunos de estos productos presentan precios muy competitivos lo que obliga a la empresa hacer más esfuerzos por producir a grandes escalas.

Análisis competencia según comunicación

En cuanto a la comunicación se puede observar que ninguna presenta comunicación masiva, esto se debe a que estos productos van dirigidos a un sector especializado. Según la competencia mencionada anteriormente Darnel es la empresa que más presenta pautas publicitarias en revistas especializadas sin embargo, Fadevesa también hace los esfuerzos necesarios para incluir publicidad en revistas reconocidas del sector. Darnel y Fadevesa presentan una estrategia de comunicación similar pues, las dos compañías asisten a las mismas ferias de exposición reconocidas a nivel nacional en Corferias como los son Alimentec y Andinapac que son las ferias de exposición dirigidas al sector de alimentos y empaques.

A diferencia de las demás empresas, Fadevesa ha desarrollado nuevos esfuerzos por comunicar más acerca de sus productos por medio de Internet, lo que se ha pretendido es realizar e-mails específicos para clientes específicos, gracias a una base de datos eficiente que se ha obtenido. Esta estrategia de comunicación ha sido de gran ayuda pues, la empresa ha logrado

captar la atención de varios clientes potenciales y en muchas ocasiones concluir una relación cliente-proveedor.

Por otro lado, Fadevesa también cuenta con promoción por medio de:

La venta personal: En la compañía actualmente presenta dos vendedores que se encargan de atender los clientes existentes y los conseguir nuevos potenciales; gran parte de los clientes actuales de Fadevesa se han logrado gracias a este tipo de promoción pues, los vendedores han efectuado el trabajo de captar y retener los clientes con el fin de efectuar un crecimiento de la compañía.

La promoción de ventas: en cuanto a este tema es donde se presenta los diferentes incentivos para motivar a los clientes hacia la compra. En este caso Fadevesa realiza diferente tipos de descuentos a sus clientes dependiendo del monto y frecuencia de la compra con esto busca fidelizar y emprender relaciones de largo plazo con sus consumidores.

Relaciones públicas: para relaciones públicas, la empresa busca asistir a las diferentes conferencias, ferias, congresos, seminarios con el fin de estrechar y engendrar nuevas relaciones con clientes actuales y potenciales. La empresa asiste cada dos años a la feria internacional de alimentación lo cual ha sido de gran éxito y acogida por la empresa.

Marketing directo: Para la empresa se ha convertido en un elemento fundamental el Marketing directo, esto se ha hecho por medio de los vendedores actuales y por los medios electrónicos. Lo que se pretende es generar un marketing relacional con el fin de generar relaciones prolongadas y rentables con los clientes, pues de esta forma la empresa busca tener una orientación hacia las necesidades y satisfacción del cliente.

Merchandising: Actualmente la empresa trabaja en un proyecto de mejora y remodelación del punto de venta se la zona industrial, es proyecto consiste en construir una sala de ventas novedosa, efectiva y llamativa donde se pueden exponer los productos de forma efectiva y donde se evidencie sus atributos y calidad.

Comparando estas estrategias de comunicación con los de la competencia se puede observar que cada una presume de estrategias diferentes.

Darnel: Darnel tiene un enfoque mucho más masivo, la empresa por lo general vende a distribuidoras por lo que su mejor estrategia ha sido el merchandising, en los sitios de venta se logra ver una vitrina con la mayoría de sus productos lo cual es de mucha importancia pues, capta rápidamente la atención de los consumidores. También hay temporadas en las que la empresa motiva a sus compradores con promociones y rebajas en sus productos. Es válido mencionar que la empresa también hace esfuerzos por las relaciones públicas pues, en más de una ocasión se ha encontrado en ferias de exposición importantes.

Alumina: En cuanto Alumina, la empresa también tiene un enfoque masivo, es decir que la empresa atiende el mercado de las distribuidoras y supermercados. La empresa ofrece al igual promociones y descuentos, no evidencia un merchandising tan elaborado como el de Fadevesa y Darnel.

Productos chinos: los productos chinos se observa que, su principal fuente de promoción son los descuentos y precios del producto, en general no se conoce una marca china y tampoco se evidencia merchandising ni relaciones públicas ni marketing directo.

Análisis competencia según su distribución.

Fadevesa: La empresa como canal de distribución vende principalmente al consumo directo de grandes industrias y a mayoristas. Es decir que los principales consumidores son restaurantes como Archie's, Pizza Pizza, Pizza Hut, Le paste, PPC, Carbón de Palo, Jenos Pizza, Frisby y grandes industrias como: Cafam, Jumbo, Éxito, Carulla, Alpina, Avianca.

La empresa también se encarga de, vender a distribuidoras a nivel nacional con el fin de abarcar otros consumidores directos; también vende directamente en el punto de fábrica.

Darnel: como distribución, principalmente emplean distribuidoras a nivel nacional, supermercados y puntos de venta.

Alumina: la empresa vende distribuidoras, supermercados e industrias para el consumo directo.

Productos chinos: estos se comercializan únicamente en distribuidoras y algunos supermercados.

Análisis competencia según precios

Los precios en este mercado son determinantes, como se ha dicho anteriormente los que más presentan amenazas por este rubro son los productos importados de la china ya que, estos presentan precios altamente competitivos. Por otro lado Darnel y Alumina presentan precios más estándares entre ellos, cabe rescatar que estas dos empresas se especializan en 4 recipientes los cuales los hacen más económicos.

Fadvesa presentan precios altamente competitivos, sin embargo sigue haciendo esfuerzos por adquirir tecnología de primera calidad que les permita producir con mayor eficiencia y calidad, la meta es poder llegar a producir con precios competitivos frente a los productos de origen Chino.

Análisis competencia según innovación

Este es un punto en el que Fadvesa presenta un diferenciador pues la compañía es la única que dedica la mayoría de sus esfuerzos en la elaboración y desarrollos de nuevos productos especialmente en papel aluminio a nivel nacional. Hay que destacar que presenta una gran variedad de productos teniendo el portafolio más amplio a nivel nacional, dando la posibilidad del cliente a desarrollar el producto que se le ajuste a sus necesidades.

Es constante los esfuerzos que hace la compañía por innovar y ofrecer productos distintos a los del mercado, este es un elemento diferenciador porque en general las demás empresas ofrecen los productos clásicos. Hay que rescatar que la innovación no va exclusivamente en el diseño sino también en el uso de la materia prima ya que, es la primera compañía en sacar producto en aluminio apto para horno Microondas.

Para concluir se puede determinar que el aspecto de Innovación es una ventaja competitiva para la empresa, y esto ha sido factor de éxito constante. Muchos clientes llegan con la necesidad de satisfacer sus necesidades pues en el mercado no encuentran el producto idóneo para sus requerimientos, Fadvesa ofrece la oportunidad al cliente de desarrollar un producto que se adapte a las características que el cliente solicite lo que crea una relación proveedor - cliente sólida.

3.5. ANÁLISIS INTERNO

Información básica de la empresa

Tabla 4. Información Básica Fadevesa LTDA.

INFORMACIÓN BÁSICA DE LA EMPRESA		
NIT	830102429	
Razón Social	FADEVESA LTDA	
Actividad Económica	Fabricación de envases desechables de foil de aluminio para alimentos y empaques y envases de papel y plástico para alimentos	
Dirección	Avenida Carrera. 36 No. 4 - 18	
Teléfonos	2771824	
Departamento	Cundinamarca	
Ciudad	Bogotá	
Sucursales (Indicar Número y Ubicación)	No	
Jornada Laboral (Turnos – Descripción)	Se trabaja de 7:00 a.m. a 1:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 4:00 p.m., lunes a sábados	
Distribución de Personal	Hombres	9
	Mujeres	8

	Menores	0
--	----------------	---

INFORMACIÓN BÁSICA DE LA EMPRESA			
Información Clase de Riesgo y Actividad Económica de Centros de Trabajo			
Centro	Actividad Económica	Clase de Riesgo	Proceso
Único	2599 - Fabricación de otros productos elaborados de metal n.c.p.	I y III	Principal
Organigrama de FADEVESA LTDA		Archivo Adjunto del organigrama	
Recursos Humanos			
Nombre	Cargo	Tiempo Destinado	
Hernando Ladino	Gerente		
Recursos Financieros	El representante legal designara los recursos económicos necesarios según requerimientos estipulados en la legislación vigente.		
Recursos Técnicos			
Materias Primas e Insumos	Área Administrativa: Papel, tintas para impresoras, esferos, marcadores, resaltadores, Área Operativa: Foil de aluminio, lamina de PET, Cartón, papel.		

<p>Maquinarias y Equipos</p>	<p>Área Administrativa: Computador, impresoras, teléfonos, celulares, fax, fotocopidora.</p> <p>Área Operativa: Líneas automáticas de embutición de foil de aluminio, prensas excéntricas, prensa hidráulica para corte con troqueles de fleje, máquinas termo formadoras, prensa leva basculante, prensas neumáticas y selladoras de film plástico.</p>
------------------------------	--

Fuente: Fadevesa LTDA.

Objetivos y Políticas

Objetivo

Desarrollar envases prácticos que se adapten fácilmente a las especificaciones de los especialistas de alimentos procesados, a los restaurantes de servicio rápido y domiciliario que satisfaga el gusto del consumidor final.

Política de calidad

FADEVESA es una empresa líder en la manufactura de envases destinados a entrar en contacto con alimentos, cuenta con el reconocimiento a nivel latinoamericano por llevar productos de la más alta calidad a un precio justo y asequible.

La empresa cuenta con capacitación continua al personal, tecnología de punta, materia prima certificada y de calidad; logrando así productividad, eficiencia y eficacia bajo los más estrictos controles de calidad y BPM. Todo lo anterior con el objetivo de abarcar el mercado desde la ama de casa hasta grandes empresas de eventos y comercializadoras.

La compañía se adecua a las necesidades de cada cliente innovando en la personalización de sus productos según los requerimientos de este, para así satisfacer y cumplir con todas sus expectativas en el menor tiempo posible.

Objetivos de calidad

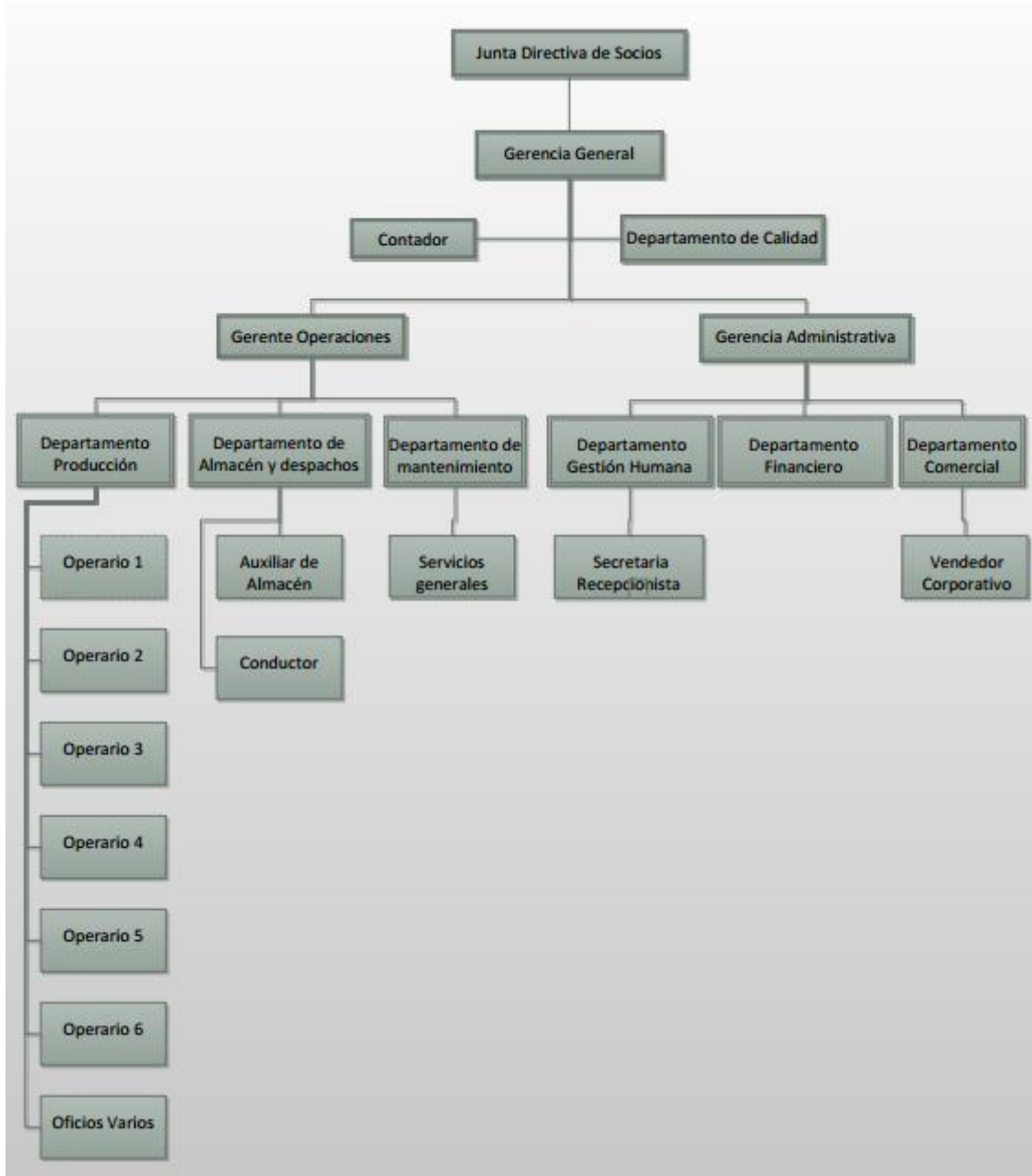
Satisfacción: Cumplir con los requerimientos de cada cliente es orgullo de pertenecer a Fadevesa

Productividad: Mano de obra capacitada generando así productos a la medida y necesidad de cada persona en el menor tiempo posible.

Crecimiento: Velar por la mejora continua dentro de la compañía generando así una expansión en el mercado.

Compromiso: Sentido de pertenencia por la compañía garantizando un producto de calidad. Se tiene el valor de dar lo mejor a cada cliente con este compromiso impreso en cada producto.

Figura 1. Estructura Organizacional De Fadevesa LTDA



Fuente: Fadevesa LTDA

Descripción Área de funciones

Junta directiva de socios

Es un grupo de socios encargado de la toma de decisiones en la empresa. Aprueba los proyectos finales que son enviados por la gerencia general.

Gerencia general

Se encarga de dirigir controlar y coordinar todas las actividades. Mira que se estén llevando a cabo en los tiempos establecidos y con las normas prescritas

Contador

Hace reportes y análisis financieros que son presentados a la gerencia general para que tome decisiones finales y pertinentes

Departamento de calidad

Verifica que los productos cumplan con los estándares y normas de calidad. Se hace un control exhaustivo de todos los productos que maneja la compañía vigilando que los procesos se lleven de la manera más eficaz y sin ningún tipo de error

Gerente de operaciones

Encargado de controlar coordinar y dirigir todas las operaciones del departamento de producción departamentos de almacén y despacho y el departamento de mantenimiento

Departamento de mantenimiento

Se encarga de solucionar los problemas con la maquinaria de manera inmediata en caso tal de que se presenten fallas inesperadas

Servicios generales

En caso de que la empresa presente fallas en la maquinaria este va a ser solucionado de manera inmediata

Departamento de producción

Cumple con las metas de cada mes y verifica que la maquinaria con la que se está trabajando este en adecuadas condiciones para que los productos no presenten defectos, además tiene que estar capacitando a sus empleados tienen a su cargo los operarios y oficios varios

Operarios

Se encargan de cumplir con las metas propuestas por la empresa se encargan de manejar las maquinas.

Oficios varios

En este grupo se encuentra el personal de aseo y seguridad de la empresa. Se encargan de mantener el sitio de trabajo en la mejor forma posible

Departamento de almacén de despachos

Se encarga de llevar el productos desde el punto de fábrica hasta los lugares en donde han sido comprado se cuenta con auxiliares de almacén y conductores

Auxiliar del almacén

Se encarga de verificar que toda la mercancía que se requirió vaya en el podido y que este en las mejores condiciones de empaque para que este no se dañe, además lleva controles de salida del producto en un sistema operativa para verificar que y en cuantas cantidades se está llevan

Conductor

Es el encargado de manejar de manera adecuada el carro en el que se transporta el producto con el fin de que en el recorrido no existan problemas de daños del mismo por no tener cuidado a la hora de manejar

Gerencia administrativa

Controla y verifica que los departamentos a su cargo cumplan con todos los objetivos propuestos por la empresa

Departamento de gestión humana

Se encarga de velar por el clima laboral siendo este un factor importante y determinante a la hora de posicionar a la empresa. Además vela porque los derechos de los empleados no sean violados

Secretaria

Se encarga de ayudar al personal de los departamentos en temas de fechas y próximas reuniones que se establecen en la empresa

Recepcionista

Da la bienvenida a la empresa y se encarga de guiar a los visitantes de la misma en lo que necesitan

Departamento financiero

Hace un análisis y prospección de los datos que tiene la empresa en cuanto a costos ingresos y demás términos contables

Departamento comercial

Se encarga de buscar nuevos clientes y mantener los clientes que tiene la empresa maneja un plan de mercadeo

Vendedor corporativo

Da a conocer los productos precios y promociones a los clientes, es el cargado de transmitir mediante su forma de venta los valores que tiene la empresa además presenta los productos de manera impecable y vende soluciones.

Ventas año 2013

Tabla 5. Estado de pérdidas y Ganancias Fadevesa LTDA 2013

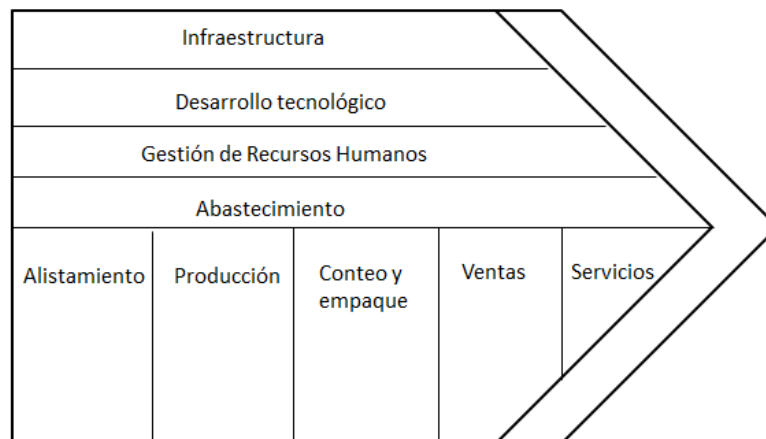
FADEVESA LTDA
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
P Y G ACUMULADO
FECHA: 02/20/2014
NIT: 830102429.5
PERIODO INICIAL: 01/13 PERIODO FINAL: 12/13
PAGINA No. 1
INGRESOS OPERACIONALES

INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	
ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS	
	\$
Ventas productos de aluminio	964.280.354
	\$
Ventas productos no fabricados	91.777.660
	\$
Ventas productos de plástico	156.637.864
	\$
Artículos de cartón y papel	53.111.791
	\$
Ventas no gravadas	8.588.290
	\$
SUBTOTAL	1.274.395.959
	\$
TOTAL INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	1.274.395.959

Fuente: Fadevesa LTDA

Cadena de valor

Figura 2. Cadena de valor Fadevesa LTDA



Fuente: Realizado por autores

Producción

Objetivo

Garantizar la elaboración de envases y productos destinados a entrar en contacto con alimentos bajo las buenas prácticas de fabricación (BPF).

Alcance

Inicia desde el momento de generar la orden de producción y termina con la entrega al almacén del producto terminado debidamente empacado en bolsas.

Responsables

La responsabilidad recae sobre todo el personal (técnico y/o auxiliar) que ejecute una tarea en la producción bajo la supervisión del jefe de planta.

Recurso

Orden de producción

Maquinas

Operarios

Mecánico

Descripción de actividades

Alistamiento

Bajo la orden de producción suministrada por el almacén se elabora la orden de trabajo.

Teniendo la orden de trabajo se procede a solicitar la materia prima al almacén.

Se realiza el anclaje de la materia prima en la máquina y se inicia el alistamiento de máquina.

El jefe de planta diligenciará solo la primera parte del formato control de producción por lotes el cual autorizara el inicio de la producción junto con el líder de calidad.

Se procede a realizar el despeje de línea de producción garantizando que cumpla las características higiénicas

Inicio de producción

Al iniciar la producción el operario continuara diligenciando el formato de control de producción por lotes.

Se realizan la parada de verificación para cada máquina y referencia siguiendo el “Instructivo Parada Inspección de condiciones”.

Conteo y empaque

A medida que el producto va saliendo ya sea termo formado o troquelado, se dispone a realizar el conteo para luego ser empacado en bolsas de acuerdo a la cantidad que sea dispuesta por cada referencia.

Se envía el lote de producto terminado al área de empaque para sellar las bolsas y embalado en cajas.

Se entrega el formato de control de producción por lotes firmado por el jefe de planta y el jefe de almacén

Posibles complicaciones en el proceso

El personal no se apoya de los documentos relacionados para cada una de las etapas del proceso.

Despache:

Objetivo

Realizar la entrega oportuna del producto, garantizando el embalaje, cantidad y rotulación.

Alcance

Inicia con la recepción de la orden de compra y finaliza con la entrega al cliente del producto.

Responsables

Líder de Almacén y despacho.

Descripción del desarrollo

El jefe de almacén recibe la orden de compra por parte de la auxiliar administrativa quien es la responsable de elaborar dicha orden.

El jefe de almacén realiza la adecuada verificación y conteo de los productos solicitados en la orden de compra.

Imprime el rotulo para cada una de las cajas.

Se ubica el rotulo en el área correspondiente.

Estrategia de mercadeo

En el caso de Fadevesa, se evidencia que la compañía tiene una estrategia de reto de mercado con estrategias de derivación y ataque de costado; la primera consiste en enfocarse en las áreas que no son abarcadas por su competencia y la segunda en observar el punto débil del competidor.

Por lo anterior mencionado, Fadevesa hace los esfuerzos necesarios por emprender búsqueda de las necesidades de los clientes no satisfechas es decir, que la compañía utiliza como estrategia la realización de productos no existentes en el mercado siendo esta la manera de innovar, esta ha sido la principal razón por la cual la empresa ha presenciado éxito pues, Fadevesa logró especializarse en varias áreas que el mercado no había atendido y sigue sin atender.

Por otro lado la empresa también observa las debilidades de la competencia para poder ganar participación de mercado un ejemplo de esto ha sido la variedad, Darnel y Alumina aunque son competencia no presentan la misma cantidad de productos en el portafolio ,esto ha sido un elemento diferenciador que se ha sabido aprovechar por la empresa al igual que la utilización de materia prima de más exclusividad que permite por primera vez utilizar este tipo de recipiente de papel aluminio en horno microondas.

También se emplea estrategias de diversificación concéntrica ya que, actualmente se están introduciendo nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas y de mercadotecnia con los productos ya existentes pero, están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado. Cabe resaltar que la mayoría de clientes que consumen los contenedores a base de papel aluminio son principalmente grandes industrias y restaurantes italianos es por esto que se desea abarcar más el segmento de repostería y panaderías con productos nuevos elaborados en papel y cartón como platos y capacillos.

Matriz FODA

Este modelo analiza las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta la compañía.

Tabla 6. Matriz DOFA Fadevesa LTDA

MATRIZ		
	Fortalezas	Debilidades
	<p>1- Es la única empresa en el país en esta categoría que cuenta con un amplio catálogo de productos con variedad en modelos y fabricación a la medida.</p> <p>2- Tiene una alta trayectoria en el mercado lo que le ha dado mayor nivel de posicionalmente y una ventaja competitiva.</p> <p>3- Se acopla a las necesidades de cada cliente cumpliendo con requerimientos específicos</p>	<p>1- Se trabaja con materia prima internacional lo cual genera que se presenten altos costos en la producción.</p> <p>2- Poco personal para cubrir con la demanda en un menor tiempo.</p> <p>3- Poca publicidad de los productos. Pocos canales de distribución</p>

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>1- Debido a los altos costos, las barreras de entrada del mercado son altas.</p> <p>2- Existen poca cantidad de empresas que se enfocan en dicho sector.</p> <p>3- Existen pocos productos sustitutos en el mercado.</p>	<p>1- Elaborar un plan de comunicación eficiente dando a conocer la trayectoria de la empresa y reconocimiento en el mercado.</p> <p>2- Aumentar la participación en el mercado.</p> <p>3- Crear relaciones sólidas con los clientes.</p>	<p>1- Realizar una planeación eficiente de la producción.</p> <p>2- Comprar materia prima en cantidad para así reducir costos.</p> <p>3- Realizar un estudio de productividad y eficiencia en los trabajadores.</p> <p>4- Repartir eficientemente las tareas a los trabajadores.</p> <p>5- Realizar un estudio sobre la viabilidad y necesidad de nuevas contrataciones.</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>1- La fluctuación del dólar provoca que los precios de la materia prima no sean estables y esta variabilidad afecta los costos de la empresa.</p> <p>2- Los diversos Tratados de libre comercio en especial con China, aumentan las probabilidades de ingreso de mercancía más económica al país.</p>	<p>1- Realizar un estudio de costos.</p> <p>2- Comunicar la calidad de los productos.</p> <p>3- Realizar alianzas estratégicas a largo plazo con clientes</p>	<p>1- Crear un plan de mercadeo para la empresa.</p> <p>2- Buscar nuevas oportunidades dentro del mercado.</p> <p>3- Crear convenios.</p>

Fuente: Realizado por autores

Gestión

La empresa cuenta con un plan de ventas específico, el cual se expondrá a continuación. Sin embargo existen aún diversos factores que puede mejorarse y en los que se debe reforzar para generar mejores resultados. A continuación se explica detalladamente el plan de acción en ventas que la empresa utiliza y considera es el más viable.

Diagrama y análisis de ventas

Fadevesa realiza su venta a empresas y negocios quienes son los que venden al consumidor final, por tanto es mayorista. Entre los clientes de esta compañía se encuentra Carulla, Éxito, Cafam, Archies, pizza pizza, kokoriko, Pizza Hut entre otros.

El tipo de venta de la empresa es diverso ya que, se realiza la venta por distintos medios. En primer lugar, se realiza la venta personal en el punto de venta, en los eventos, ferias que asisten y en las visitas que se les realiza a los clientes. En segundo lugar, se realiza venta por correo a través de servicio al cliente de la página web de la empresa.

El proceso de ventas dentro de la empresa se encuentra de la siguiente manera:

Preparación

La empresa capacita al personal para que tenga la capacidad de exponer muy bien el producto, es necesario que el personal maneje toda la información sobre las especificaciones del producto con el fin de asesorar muy bien al cliente. Se realizan folletos de apoyo a la venta con toda la información de los productos.

Presentación

La empresa realiza la presentación del producto a sus clientes, por medio de muestras físicas, presentación de videos y fotos. En ocasiones se regalan muestras para que los clientes potenciales puedan usar los productos y presenciar la calidad y utilidad de ellos.

Cierre

Se realiza el cierre del negocio con orden de pedido y su debida facturación.

Seguimiento

La empresa hace servicio postventa para conocer la experiencia del cliente con el producto y hacer una retroalimentación sobre las posibles necesidades futuras y que aspectos se pueden mejorar.

Información

Fadevesa mantiene una base de datos amplia de sus clientes, la cual es consultada para realizar visitas y promocionar los productos.

Por otro lado Fadevesa maneja venta consultiva ya que, realiza los empaques según la necesidad del cliente. Por ejemplo, los recipientes para lasaña, carne, canelones, postres paellas entre otros está diseñado para que se pueda pasar, el recipiente del congelador al horno microondas sin necesidad de cambiar de recipiente.

La venta consultiva se hace evidente en productos especializados como estos pues, la mayoría de los restaurantes y clientes requieren de productos personalizados con el logo, colores, tamaños y funcionalidades por lo que indagar en las necesidades del cliente y satisfacerlo se necesita de una venta muy especializada.

Debilidades y problemas detectados

De acuerdo con lo dialogado con la empresa, se ha detectado unas debilidades importantes por parte del área de mercadeo y comercial pues, aunque la compañía ha tenido una gran acogida a lo largo de su trayectoria se le ha dificultado tener un área consolidada que le permita incrementar sus ventas.

En años anteriores la empresa tenía problemas en el área de producción pues, no había tenido la oportunidad de adquirir la suficiente maquinaria para suplir la creciente demanda, preocupados por el tema se hicieron los debidos procesos de inversión en tecnología y en personal más capacitado que fueran competentes a la hora de mejorar la producción de la empresa; después de hacer las medidas correctivas a este problema el área de producción ya estaba a la altura del mercado pero, ahora surge una nueva situación y es que, tienen una muy

buena infraestructura y la capacidad industrial ya da para un volumen de ventas mucho mayor al que presentan actualmente.

Se ha tratado de crear un departamento de mercadeo y uno comercial que sean parte esencial de la empresa para que, hagan que su posicionamiento y ventas crezcan, sin embargo no se ha podido conseguir personal competente puesto que, aunque han llegado varios aspirantes a los cargos todavía no se ha conseguido un personal que sea eficiente y muestre los resultados esperados.

Se ha intentado ofrecer varios incentivos monetarios, y crear una cultura de colaboración hacia la parte comercial sin embargo tampoco ha surgido efecto, es por esta razón que el personal de estas áreas son muy inestables puesto que, vienen y van aspirantes haciendo incurrir en gastos y sin ver resultados.

Actualmente la empresa tiene una lista de clientes bastante importante, y la empresa ha logrado consolidar clientes potenciales que son los que sustentan la organización, sin embargo esto no es suficiente, los clientes nuevos normalmente llegan solos porque están buscando el producto o una solución. El gerente de la compañía muestra un constante deseo porque sea la empresa la que también haga el esfuerzo por ir a buscar clientes nuevos que permitan generar mayores rentabilidades ya que, la empresa ya está exigiendo un mayor volumen de ventas.

Para concluir la principal debilidad de la empresa es que, Fadevesa ha llegado a un punto donde está vendiendo sola y aunque por una parte se puede ver esto como un aspecto bueno, es necesario que la empresa establezca un área de mercadeo y uno comercial que respalden a la empresa.

Indicadores de gestión

Los indicadores son instrumentos que permiten mostrar la realidad en que se encuentra una compañía, de forma cuantitativa, sencilla y directa, además es de vital importancia porque, ayuda a comparar los desempeños entre períodos.

Fadevesa empresa colombiana encargada de la fabricación de envases desechables de Foil para el transporte de alimentos, ha entregado sus estados de resultados, balances generales y

flujos de efectivo, a este grupo de trabajo para que este se encargue de realizar los indicadores que permitan a la empresa tener claridad de la situación actual que presenta.

Todos los indicadores fueron diligenciados por la contadora de la empresa en base a los resultados obtenidos en el año 2013.

Indicadores financieros

Tabla 7. Indicadores Financieros Fadevesa LTDA. 2013

INDICADOR	RESULTADO
1.MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	33%
2.RENTABILIDAD OPERACIONAL	14%
3.MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	9%
4.NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	66%
5.MARGEN DE UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	8%
6.SOLVENCIA O RESPALDO TOTAL	34%
7.ÍNDICE DE LIQUIDEZ	1,63
8.CAPITAL DE TRABAJO	\$ 203.926.364
9.ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR	64,12
10.RENTABILIDAD NETA	15%
11.ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR	7,61
12.RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	7%
13.GASTOS ADMINISTRATIVOS	0,24
14.RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL	2%
15.GASTO PERSONAL SOBRE VENTAS	0,05
16.RAZÓN CORRIENTE (VECES)	1,63

Fuente: Realizado por autores

Análisis de indicadores financieros (anuales)

1. Margen de utilidad bruta: Como se puede ver el indicador arroja que las utilidades brutas son relativamente altas por encima del 30%

2. Rentabilidad Operacional: el indicador muestra que por la actividad de la empresa esta tiene una rentabilidad del 13.5%

3. Margen de utilidad operacional: la empresa presenta un margen de utilidad anual por el 9.37%

4. Nivel de Endeudamiento: el endeudamiento recibe un porcentaje muy alto superando el 50%.

5. Margen de Utilidad antes de impuesto: el indicador arroja una cifra por el 8%

6. Solvencia o Respaldo Total: se puede observar que la empresa tiene un porcentaje alto de solvencia que es positivo con un 34%.

7. Índice de liquidez: esto determina cuántos pesos de activos corrientes hay por cada peso que tenemos que pagar en un año que es de 1.61

8. Capital de trabajo: tienen una buena cifra de capital de trabajo

9. Rotación cuentas por cobrar: la rotación de encuentra un poco baja lo cual habría que mejorar

10. Rentabilidad neta: consta de un 15%

11. Rentabilidad del Patrimonio: presenta un rendimiento del 7.2%, lo cual se podría incrementar con estrategias adecuadas.

12. Gastos administrativos: Los gastos administrativos son bajos lo cual es positivo

14. Rentabilidad del Activo Total: presenta un 2.4% lo cual se puede mejorar mediante la implementación de estrategias.

15. Gasto personal sobre ventas: es un gasto bajo ya que este año no se incurrió casi en personal dirigido a las ventas.

16. Razón Corriente (veces): este indicador muestra que la empresa tiene capacidad monetaria para cubrir las obligaciones financieras a corto plazo.

Tabla 8. Indicadores de Compras 2013

INDICADOR	RESULTADO
1.CUMPLIMIENTO PLAZOS DE ENTREGA DE PROVEEDORES	100%

2.NÚMERO DE PROVEEDORES SUSTITUTOS	
Aluminio	2
Papeles especiales	5
Plástico	1
3.COSTOS DE DISTRIBUCIÓN POR VENTAS	3%
4.NIVEL DE DESCUENTOS OBTENIDOS	0,09%
5.CALIDAD DE PRODUCTO ENTREGADO POR PROVEEDORES	
Aluminio	0%
Papeles especiales	0%
Plástico	0%
6.PÉRDIDA DE INVENTARIO, MERMAS O BAJAS DE MATERIALES	N/A
7.ROTACIÓN INVENTARIO -DÍAS	85,89

Fuente: Realizado por autores

Explicación indicadores área de compras

1. Cumplimiento de plazo de entrega proveedores: estos indicadores se muestran en un periodo de cada dos meses, se ve que es del 100% pues, la relación con ellos ha ido muy buena y los cumplimientos se han visto de manera eficiente.

2. Número de proveedores sustitutos: En los productos que se producen los materiales que se emplean son muy escasos a nivel nacional, es por eso que se ve un número muy reducido en los tres materiales.

3. Costos de distribución por ventas: este indicador se representa anual, y como se puede observar la empresa no recurre a costos muy elevados.

4. Nivel de descuentos obtenidos: el indicador es anual y como se observa el nivel de descuentos no es representativo.

5. Calidad de producto entregado por proveedores: los ceros indican que la empresa no expresa ninguna queja por los productos entregados el indicador es de cada dos meses.

6. Perdida de inventario: no se ha evidenciado perdida en el año.

7. Rotación inventario: el valor que representa el valor del inventario por días.

Indicadores área comercial

Tabla 9. Indicadores área comercial 2013

INDICADOR	RESULTADO
PARTICIPACIÓN VENTAS A NUEVOS CLIENTES	0,08%
PARTICIPACIÓN DEVOLUCIONES POR VENTAS	0,45%
VENTAS POR COLABORADOR	74626400
VENTAS POR M2	1268649
INGRESOS POR ZONA O FAMILIA DE PRODUCTO	
Ventas Productos de Aluminio	76%
Ventas productos no fabricados	7%
Venta Productos de Plástico	12%
Artículos de Cartón y papel	4%
PARTICIPACIÓN VENTAS POR CLIENTE	
COMPAÑÍA COMERCIAL E INDUSTRIAL LA SABANA AVESCO SAS	2%
MULTIDIMENSIONALES SA	2%
LA RECETA Y CIA SAS	2%
ALIMENTOS RIE SAS	2%
C.I.G & Y NEGOCIOS SAS	3%
CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR COMPENSAR	4%
PPC SA	4%
GATE GOURMET COLOMBIA LTDA	4%
GRUPO RA CATERING SAS	4%
JOSE FELIX ESCOBAR H Y CIA LTDA	5%
ARCHIES COLOMBIA SAS	10%
ALMACENES ÉXITO S.A.	10%
OTROS	48%
CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO DE VENTAS	98%

Fuente: Realizado por autores

Explicación indicadores área comercial:

1. Participación ventas a nuevos clientes: el indicador se presenta de forma anual, lo que indica que la empresa en el 2013 no mostró incremento sustancial en clientes nuevos.

2. Participación devoluciones por ventas: el indicador es anual, y el porcentaje no representa gravedad en devoluciones

3. Ventas por colaborador: El total de ventas, dividido 17 colaboradores representa esa cifra, en el año 2013

4. Ventas por m2: El sitio de planta consta de 1000m2 lo cual arroja esa cifra anual.

5. Ingreso por zona o familia de productos: el porcentaje se presenta de forma anual, y además se evidencia que el fuerte de la empresa son los recipientes de aluminio.

6. Participación ventas por cliente: como se puede observar todos los clientes tienen una participación importante, pero se podría destacar a Almacenes Éxito y Archies como los más influyentes en ventas.

7. Cumplimiento presupuesto ventas: como se observa este indicador es alentador, pues el pronóstico de ventas para el 2014 se cumplió en un 98%

Cálculo y desarrollo fuerza de ventas

Desarrollo de la fuerza de Ventas

En la empresa el reclutamiento del personal de ventas involucra a la alta gerencia quienes son los que establecen el perfil para ocupar cada cargo y los encargados de escoger a la persona. En el proceso de selección se realiza primero una preselección luego se informa a las personas que pasen para realizar una entrevista. Finalmente se escoge a la personas con mejor capacidad para realizar el trabajo.

Las fuentes de la organización usan reclutamiento interno por medio del ascenso entre personal. La empresa también recluta personal por medio de la recolecta de hojas de vida que llegan tras el anuncio de vacantes por medio de comunicación.

Cálculo de la fuerza de ventas

Para el análisis del tamaño de la fuerza de ventas, se realizó por medio del Método de la carga de trabajo y el Método de Zeyl y Dayan ya que son los que más se adaptan a las características de la empresa.

Tabla 10. Porcentaje de participación de los clientes Principales Fadevesa LTDA

CLIENTES	% DE VENTAS	# Clientes
Compañía Comercial e Industrial la Aabana Avesco S.A.S	2%	1
Multidimensionales S.A	2%	1
La receta y Cia S.A.S	2%	1
Alimentos Rie S.A.S	2%	1
C.I.G & Negocios S.A.S	3%	1
Caja de Compensación Familiar Compensar	4%	1
PPC S.A	4%	1
Gate Gourmet Colombia Ltda	4%	1
Grupo ra catering S.A.S	4%	1
Jose Felix Escobar H y Cia Ltda	5%	1
Archies Colombia S.A.S	10%	1
Almacenes Éxito S.A	10%	1
Otros	48%	148
	100%	160

Fuente: Realizado por autores

En la lista anterior se muestran los clientes que generan los mayores niveles de ingresos y su porcentaje de participación con respecto al volumen de ventas. La categoría de Otros representa el conjunto de empresas que tienen el menor porcentaje de ventas para Fadevesa.

Tabla 11. Método de la carga de trabajo

Categoría	# Visitas	# Clientes	# Visitas anuales	# Visitas que se deben realizar
Grupo 1 (20%)	Semanalmente	32	48	1536
Grupo 2 (30%)	Quincenalmente	48	24	1152
Grupo 3 (50%)	Mensualmente	80	12	960
				3648

# Visitas diarias	# Días hábiles	# de visitas que un vendedor puede realizar en el año
5	240	1200

Fuente: Realizado por autores

$$(3.648/1.200)=3,04$$

De acuerdo a este método, la fuerza de ventas de Fadevesa necesita de 4 vendedores.

Tabla 12. Método carga de trabajo de Zeyl y Dayan

Categ	#	# Visitas	Total	Duración de visitas	Duración total de
-------	---	-----------	-------	---------------------	-------------------

oría	Clientes	anuales	visitas	(hrs)	visitas
Grupo 1	32	48	1536	1,5	2304
Grupo 2	48	24	1152	2	2304
Grupo 3	80	12	960	2,5	2400
					7008

Fuente: Realizado por autores

Un vendedor dispone de 2.000 horas anuales. Por lo que $(7.008/2.000)= 3,504$.

De acuerdo a este método también se necesitan de 4 vendedores que conformen el equipo de ventas de la empresa.

Delimitación territorio

Territorio de ventas

La empresa Fadevesa en la actualidad maneja ventas a nivel e internacional. En Colombia abarca territorios como: Bogotá, Medellín, Cali, barranquilla, Cartagena, Bucaramanga entre otras, y en el ambiente internacional hace exportaciones a Ecuador y Puerto rico.

Figura 3. Mapa Colombia. Delimitación de Departamentos



Fuente: (www.colombiacontact.com) Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de <http://www.colombiacontact.com/destinies/es-destinos.html>

Plan de territorio

Tabla 13. Matriz de participación en el territorio

Ciudad	Distribuidores	Vendedores directos	Ventas por teléfono	Ventas web	Atención al cliente	Venta consultiva
Bogotá	X	X	X	X	X	X
Medellín	X		X	X	X	X
Bucaramanga			X	X	X	X
Cali			X	X	X	X
Cartagena			X	X	X	X
Barranquilla	X		X	X	X	X

Fuente: Realizado por autores

En la matriz realizada se ubicaron las ciudades de Colombia en las cuales la empresa tiene operaciones y se compararon con características de servicio con las que cuenta la empresa tales como distribuidores, vendedores directos, ventas por teléfono, ventas web, atención al cliente y venta consultiva.

Fadevesa Ltda se caracteriza por vender sus productos únicamente en volúmenes altos ya que, esto les genera mayor rentabilidad y productividad en las ventas, al tratarse de productos que individualmente son muy económicos. Es por esto que la empresa solo abarca mercados industriales de consumo directo para realizar sus ventas.

El centro de las operaciones de Fadevesa se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá sin embargo, los productos son vendidos por otros distribuidores tanto en Bogotá como en ciudades como Medellín y Barranquilla.

En cuanto a vendedores directos la empresa únicamente cuenta con ellos en la ciudad de Bogotá.

Las ventas por teléfono son una de las principales vías dentro del proceso de ventas ya que por medio de ésta los clientes pueden tener fácil acceso a información y realizar los pedidos deseados. Además también se trabaja con ventas por medio de la página web o por medio de contacto por correo electrónico.

Debido a que la empresa cuenta con canales de comunicación con los clientes como teléfono y pagina web, por medio de estos también se puede tener acceso a servicio al cliente.

Por último en la matriz se encuentra el ítem de venta consultiva, la empresa presenta estrategias de venta consultiva en todas las ciudades señaladas ya que los productos pueden ser fabricados de acuerdo a las especificaciones de las necesidades de los clientes.

Delimitación de Bogotá

La delimitación de territorio es de vital importancia en una empresa porque permite tener mayor control de los vendedores. Así mismo permite a la empresa tener más organización con

su proceso de ventas y asignar todos los recursos de manera eficiente evitando el desperdicio de tiempo y dinero.

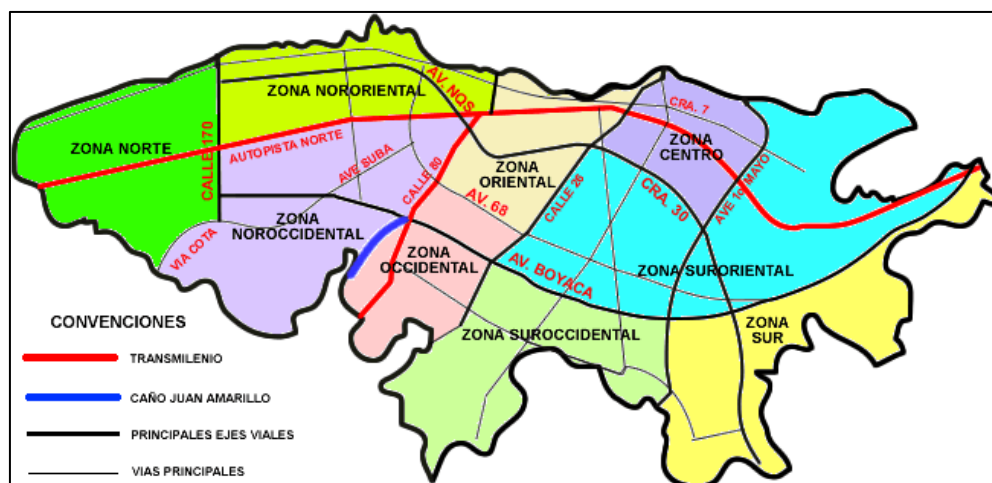
Como anteriormente se mencionaba FADEVESA cuenta con un número de clientes reales y potenciales, donde se les hace visitas semanales quincenales o mensuales dependiendo del grado de importancia que tienen para la compañía.

Para esta empresa se realiza una división del territorio por zonas, es decir el vendedor de la empresa tiene unas zonas geográficas definidas que permitan a cada empleado vender los productos a cualquier cliente que desee adquirirlos, independiente si es mayorista o minorista.

Cabe resaltar que el vendedor cuenta con bases de datos actualizadas de acuerdo a la zona que le corresponde lo cual permite reducir de manera significativa los costos y tiempos de desplazamiento.

Finalizando la empresa no cuenta con cuotas específicas para cada sector es decir todos los vendedores tienen que cumplir mínimo de ventas de \$20.000.000 y no se les exige exactamente qué cantidades vender por cada producto simplemente que cumplan esta meta monetaria.

Figura 4. Mapa Bogotá.



Fuente: Zonas (s.f.). Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de <http://www.almacenvirtual.com/inmobiliaria/zonas.htm>

Objetivos de cobertura del mercado

De acuerdo con lo analizado, las estrategias de cobertura que maneja actualmente la empresa son eficientes considerando que no es rentable manejar punto de venta en cada una de las ciudades en las que se hace presencia, sería recomendable contactar con grandes distribuidores de las ciudades más prominentes que tengan este tipo de comercio industrial para el consumo directo, así por medio de estos se puede llegar a mayor número de consumidores.

Se recomienda aumentar el número de distribuidores ubicados en el área de la costa ya que, este es un mercado potencial que puede ser explotado de manera más eficiente.

También fortalecer la cobertura de mercado en el eje cafetero pues, allí se evidencia una gran tendencia hacia la gastronomía que son los principales clientes de la empresa.

Oportunidades y problemas del territorio

En cuanto a las oportunidades existen variedad de ellas en la ciudad de Bogotá debido a la gran cantidad de habitantes y gran número de turistas lo cual significa un aumento en las ventas en todo el sector de alimentos especialmente en temporadas de vacaciones.

La costa es un territorio potencial ya que existen muchas zonas gastronómicas que pueden generar grandes oportunidades que aún no son explotadas de manera eficiente por la empresa.

Por último, otra de las zonas en que la empresa debe hacer un mayor enfoque de fuerza es en el eje cafetero, porque este sector presenta una buena densidad poblacional además de buenas academias gastronómicas que están impulsando cada vez más el sector de producción de alimentos.

Cuota de ventas

Es la meta de ventas que tiene cada vendedor y sirve para planear las utilidades esperadas. En la empresa FADEVESA se tiene una meta de ventas en dinero de \$20.000.000 mensuales por cada vendedor, este es el monto mínimo que debe presentar el asesor comercial.

A los vendedores presentan un salario básico de \$700.000 y se les incentiva con viáticos, bonos, y primas navideñas cuando su gestión es eficiente y se les paga una comisión del 5 % al

10% de sus ventas totales, las cifras varían de acuerdo al tipo de producto, tipo de negociación y forma de pago del cliente.

La cuota de ventas se planea de esta manera porque la empresa espera tener ventas anuales por encima de los \$1500.000.000. Y como se ha venido observando la empresa ya cuenta con unas ventas fijas ponderadas de \$1.000.000.000 lo que indica que cada vendedor como mínimo debe vender al año \$240.000.000.

Esta cuota es moderada pero alcanzable, se plantea esa meta para que los nuevos vendedores sientan que puedan estar en la capacidad de cumplir con la meta establecida y puedan lograr un buen sueldo, esta meta se requiere de compromiso y constancia.

La empresa tiene una base de datos muy eficiente con información valiosa que le permite tener al vendedor una herramienta útil para la captación de nuevos negocios facilitando el cumplimiento de a meta.

Sistemas de compensación

¿Cómo es la compensación?

La empresa ofrece a sus vendedores un sueldo básico quincenal de \$700.000 los cuales incluyen prestaciones. Sin embargo, además del sueldo también maneja un programa de compensación que ofrece la oportunidad a los vendedores de obtener comisiones de acuerdo al desempeño que cada uno obtenga durante el periodo. Mientras que el sueldo se paga cada quince días, las comisiones se pagan mensualmente.

El rango de comisiones está establecido del 5% al 10% dependiendo de factores como la referencia que se venda, forma de pago, tiempos de pago, descuentos que se ofrezcan, o cantidad.

Dentro del mercado, es más sencillo vender referencias de material de aluminio ya que existe mayor demanda mientras que los productos importados que son de papel requieren de mayor trabajo para venderlos. Por lo tanto obtendrán mayores comisiones aquellos que consigan vender más de los productos importados.

En cuanto a la forma de pago, la empresa ofrece mayores comisiones de acuerdo a la transacción que realicen los vendedores. Si los clientes pagan de contado, esto significa que el porcentaje de comisión para el vendedor será mayor que en el caso en que se pague a crédito.

El tiempo que dispongan los clientes para pagar los productos también es un factor influyente en el nivel de comisión que recibirá el vendedor ya que un menor tiempo de pago significa mayores beneficios para la empresa y mayor liquidez.

Además si el vendedor ofrece grandes descuentos a los clientes para así obtener un mayor pedido, su comisión no será tan grande. Esto permite a la empresa tener control de la fuerza de ventas y así enfocarse en lo que realmente se quiere obtener, resultados rentables.

También se ofrece una prima navideña a los vendedores con mejores resultados.

Finalmente, la empresa cuenta con vendedores freelance los cuales no trabajan exclusivamente con la empresa por lo tanto no cuentan con un sueldo básico. A ellos se les paga dependiendo de las ventas por medio del mismo sistema de comisiones que se maneja para la fuerza de ventas fija.

¿Considera adecuado o no el sistema actual de compensación de ventas?

El sistema de compensación que maneja Fadevesa es adecuado en la medida en que se evidencia en los resultados que los vendedores trabajan por lograr mayores ventas que la cuota mínima de \$20.000.000 fijada mensualmente.

Sin embargo, existen otras opciones que pueden manejarse para incentivar a la fuerza de ventas como viajes o premios.

¿Qué objetivo se busca con ese sistema de compensación?

El sistema de compensación tiene como objetivo motivar a los vendedores a que no se limiten a cumplir con su meta mensual de \$20'000.000 sino que busquen generar otros negocios para la empresa y así obtener mayores ingresos.

Al existir el sistema de comisiones se busca que los vendedores trabajen por conseguir más y nuevos clientes en el mercado.

Por otro lado, el sistema de compensación permite que la empresa tenga mayor control de su fuerza de ventas. Ya que los ayuda a incentivarlos a mejorar sus desempeños. Por esto, la empresa paga las comisiones una vez el cliente haya cancelado la totalidad del pedido, ya que así los vendedores hallaran la forma de sellar la venta en el menor tiempo posible.

¿Cuál es el objetivo de largo plazo en la atención del mercado objetivo?

En el largo plazo se busca tener una fuerza de ventas capacitada para generar mejores relaciones con los clientes y así establecer vínculos de lealtad que sean perdurables. Que el equipo de ventas trabaje en conjunto para ofrecer los productos de la empresa de la mejor manera y así hacer el proceso más eficiente para ambas partes.

¿Cómo se entrelazan la compensación actual y los objetivos de ventas y mercadeo?

Mediante la compensación actual se estipula la cuota mínima de ventas que cada uno de los vendedores debe cumplir mensualmente, mediante esto se busca cumplir el objetivo del presupuesto de ventas que se tiene estipulado. Además al mismo tiempo se quiere aumentar los niveles de ventas para generar mayores ingresos.

La empresa busca generar mayores niveles de liquidez para así lograr rentabilidad, mediante el sistema de compensación se propone hacer que los clientes concluyan la venta en el menor tiempo posible y empleando los menores descuentos posibles. Ya que de este modo los vendedores obtendrán mayores porcentajes de comisión.

¿Cómo se evalúa a la fuerza de ventas?

La fuerza de ventas se evalúa mediante los resultados obtenidos cada mes. De acuerdo con el nivel de ventas que se alcanza en base con la cuota básica para así analizar que vendedores son más rentables para la empresa y cuáles no, y de esta forma recurrir a procesos de dialogo con estos últimos.

La fuerza de ventas también se evalúa por medio de los clientes, con encuestas de satisfacción en las que se indaga en los métodos utilizados por cada vendedor, las propuestas, la atención, los tiempos, la puntualidad, cumplimiento de los parámetros, etc.

¿Qué relación hay entre los parámetros de evaluación y la compensación actual?

Por medio de la compensación también se evalúa la fuerza de ventas, ya que entre mayor sea la comisión recibida por los trabajadores significa que mayores fueron los resultados obtenidos en el periodo.

Por otro lado, los resultados de la satisfacción de los clientes influyen en la obtención o no de la prima navideña por lo que los vendedores busquen cumplir con los requisitos necesarios para alcanzarla.

¿Cuándo fue la última vez que se revisó el sistema de compensación en su empresa?

A pesar de que Fadevesa no cuenta con un área de ventas establecida, se realiza una revisión del sistema de compensación a finales del año. Para verificar los resultados y proponer nuevas posibles estrategias a implementar. Y en base a esto establecer los objetivos que se quieren lograr en el nuevo año y fijar la cuota mínima de ventas con la que se va a trabajar.

Por lo tanto, la última vez que hizo revisión del sistema de compensación fue en noviembre del año 2013.

Planes y programas de motivación

Como factor motivacional clave la empresa se esfuerza para que, sus vendedores se sientan a gusto en su contexto laboral es decir que, Fadevesa se ocupa de que sus empleados tengan un buen salario, que las condiciones laborales sean optimas brindando todas las herramientas necesarias para que el vendedor pueda ejecutar bien su trabajo como celular con plan de minutos empresarial, computador portátil, portafolio de productos y servicios, viáticos entre otros.

La empresa también da incentivos monetarios, si observa que sus vendedores realizan una buena gestión se les da prima navideña y bonos durante el año, también se les brinda cursos de ventas que desarrollen más sus habilidades.

Como último la empresa hace muchas actividades corporativas se procura integrar a toda la organización en las fechas especiales como, día de la mujer, del hombre, de la madre, del padre,

Halloween, amor y amistad y finalmente despedida de año. Esto se hace con el fin de romper con la cotidianidad y los empleados tengan la oportunidad de compartir con sus compañeros.

Análisis de ventas, costos y rentabilidad

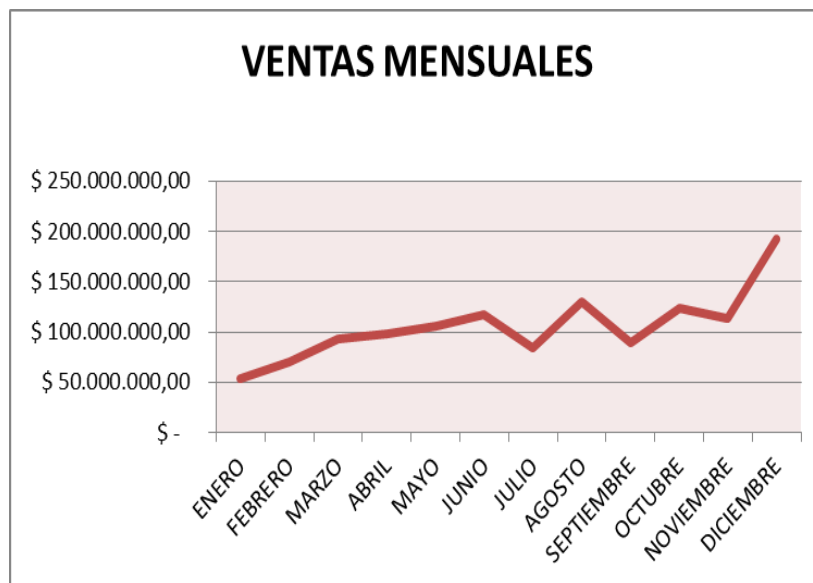
Tabla 14. Ventas mensuales Fadevesa LTDA 2013

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	2013
VENTAS PRODUCTOS ALUMINIO	42.907.210	51.794.513	67.791.576	75.311.468	80.103.965	90.812.799	61.438.961	103.826.085	64.434.945	97.347.912	82.218.751	146.292.169	964.280.354
VENTAS PRODUCTOS NO FABRICADOS	2.682.640	5.653.580	5.840.340	4.426.460	9.117.020	6.612.240	6.686.980	10.370.320	5.958.040	7.524.520	10.006.720	16.898.800	91.777.660
VENTAS RPRODUCTO DE PLASTICO	7.030.900	7.006.000	13.848.185	15.776.900	11.844.500	13.991.028	11.463.355	12.871.700	12.059.692	10.427.400	16.212.000	24.106.204	1.056.058.014
VENTAS CARTON Y PAPEL	1.137.785	4.776.071	5.902.701	3.436.020	3.622.497	5.788.103	4.076.697	2.112.567	6.897.126	6.815.566	5.049.292	3.497.366	53.111.791
VENTAS NO GRABABLES		1.298.380			1.130.000		1.300.000	1.356.000	585.510	1.478.400	113.486.763	1.440.000	122.075.053
SUBTOTAL ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS	53.758.535	70.528.544	93.382.802	98.950.848	105.817.982	117.204.170	84.965.993	130.536.672	89.935.313	123.593.798	113.486.763	192.234.539	1.274.395.959

Fuente: Realizado por autores

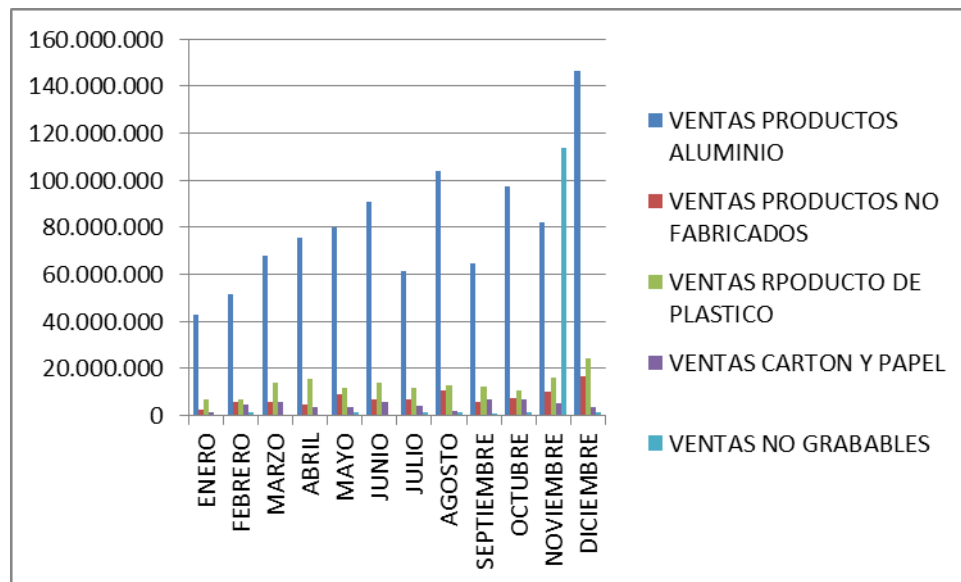
Comportamiento ventas mensual año 2013.

Gráfica. 1. Comportamiento ventas año 2013 de Fadevesa LTDA



Fuente: Realizado por autores

Gráfica. 2. Comportamiento ventas 2013 Fadevesa LTDA por línea de productos.

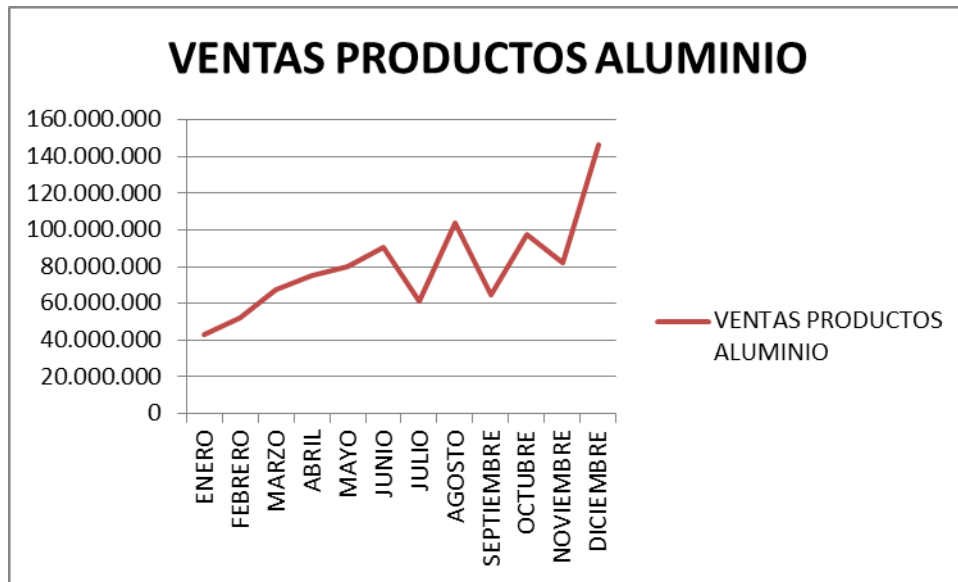


Fuente: Realizado por autores

Como se puede observar, el comportamiento de las ventas mensual presenta crecimiento constante desde el mes de enero hasta el mes de junio sin embargo se presentan fuertes caídas en las ventas en los meses de julio y septiembre se ha estudiado los motivos de la caída de ventas y se puede deber a entrada de nuevos productos chinos sustitutos, y porque estas fechas no presentan muchas festividades la cual hace que la demanda de los restaurantes baje. El mes más importante en ventas es Diciembre que presenta un crecimiento muy notorio y esto se debe a las festividades y a la temporada de vacaciones que hace que la demanda en alimentos crezca notablemente.

Se realiza un análisis de ventas de acuerdo a la familia de productos de: Aluminio, productos no fabricados (importados), plástico y papel y cartón.

Gráfica. 3. Comportamiento ventas productos aluminio 2013



Fuente: Realizado por autores

Las ventas del producto en aluminio son los que representan el mayor porcentaje de ventas para la compañía. En los primeros meses entre enero y junio del 2013 tuvieron un comportamiento ascendente pero en julio, septiembre y noviembre las ventas disminuyeron con respecto al mes anterior debido a que las empresas no demandaron la misma cantidad de productos que usualmente acostumbran; se hace un análisis detallado del por qué pasó eso, y se concluye que en esos meses entraron al país diferentes marcas de productos chinos que sustituyeron este producto además que se ha haya finalizado la temporada de vacaciones lo cual baja la demanda en los restaurantes.

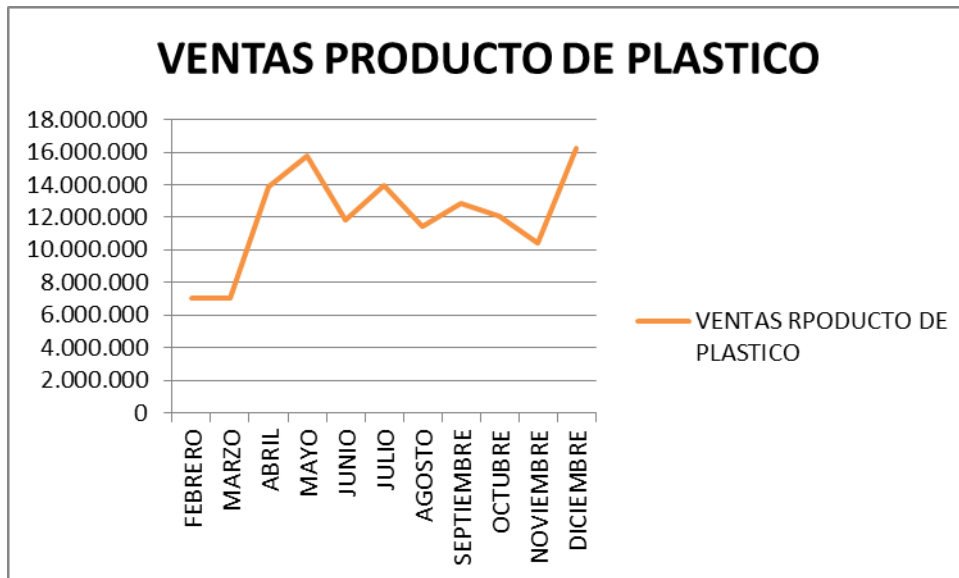
Gráfica. 4. Comportamiento ventas productos no fabricados 2013



Fuente: Realizado por autores

Las ventas de productos no fabricados o los importados, se evidencia que tiene mucha fluctuación en junio y septiembre decayeron con respecto al mes anterior y en los meses de mayo, agosto y el último trimestre mostró un fuerte crecimiento.

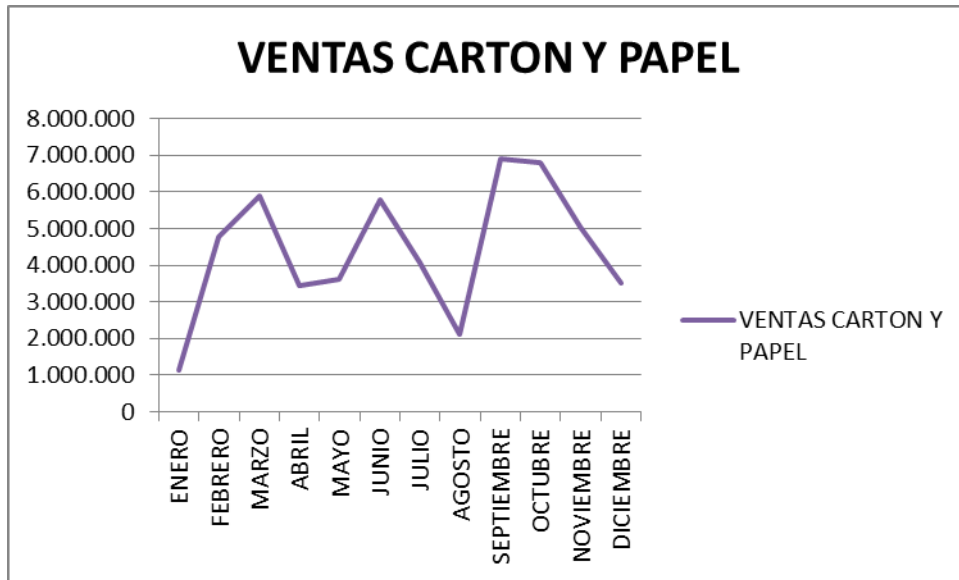
Gráfica. 5. Comportamiento ventas productos de Plástico



Fuente: Realizado por autores

Ventas de producto de plástico presenta un crecimiento constante del mes de marzo a mayo, una caída sustancial en el mes de junio y noviembre, se observa que los las ventas son muy variables.

Gráfica. 6. Comportamiento ventas por productos de cartón y papel 2013



Fuente: Realizado por autores

Ventas de cartón y papel, ese te producto no representa mayor porcentaje de las ventas para la compañía, sin embargo como característica importante es que es la única familia de productos que tiene un comportamiento opuesto a los demás, pues creció en los meses de junio y septiembre que era cuando normalmente las ventas bajaban en general, y en el mes de diciembre decreció notablemente.

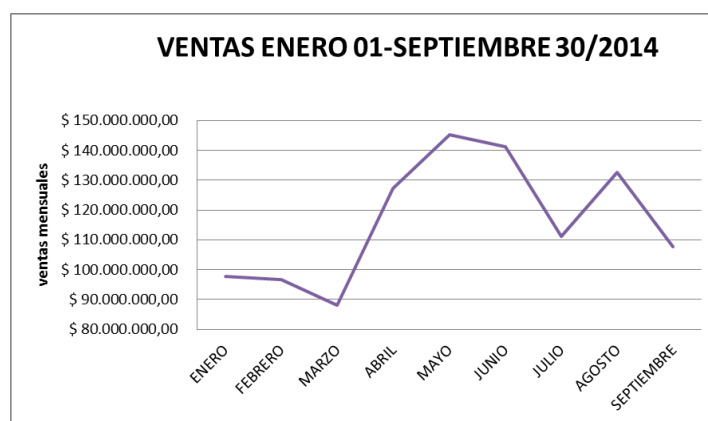
Análisis ventas 01- enero a 30- septiembre del 2014

Tabla 15. Ventas Fadevesa LTDA de Enero 30 a Septiembre de 2014

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
PRODUCTOS ALUMINIO	77.430.888	77.321.339	67.474.048	106.910.047	120.746.717	111.792.593	92.223.927	107.371.113	79.038.654	840.309.325
PRODUCTOS PLÁSTICO	12.300.612	9.906.670	11.175.200	10.231.200	10.211.400	12.582.800	10.179.801	11.112.500	11.867.850	99.568.033
PRODUCTOS CARTÓN Y PAPEL	7.906.357	9.502.146	9.501.920	10.219.003	13.956.505	15.516.233	8.752.090	14.228.825	16.819.707	106.402.785
PRODUCTOS NO FABRICADOS POR LA EMPRESA (Canastillas, Cucharas, Fajillas, Samovarete,	130.000	8.000	32.000	54.000	339.000	1.323.001	54.000	27.000	47.300	2.014.301
TOTAL	97.767.857	96.738.155	88.183.167	127.414.251	145.253.622	141.214.626	111.209.817	132.739.439	107.773.510	1.048.294.444

Fuente: Realizado por autores

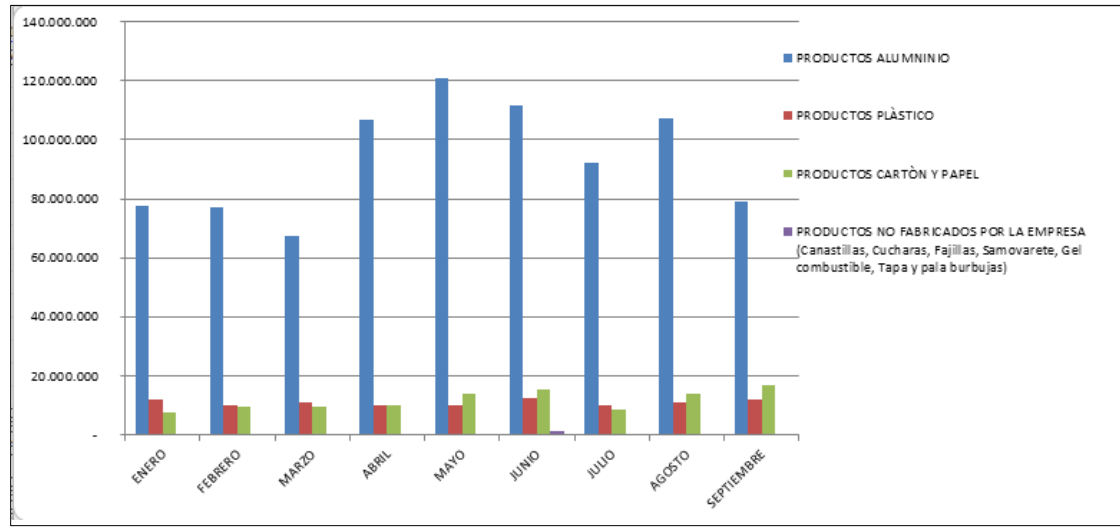
Gráfica. 7. Comportamiento Ventas de Enero a Septiembre 2014



Fuente: Realizado por autores

De acuerdo con los gráficos anteriores, se puede observar que las ventas que han corrido a lo largo del año 2014 han tenido un comportamiento muy similar al del año 2013. Lo anterior nos indica que la empresa ha logrado estandarizar de algún modo la estacionalidad de las ventas pues, los picos de bajada y de subida en ventas se muestran igual, como en el caso del mes de julio y septiembre que siempre muestran y reducción en sus ventas.

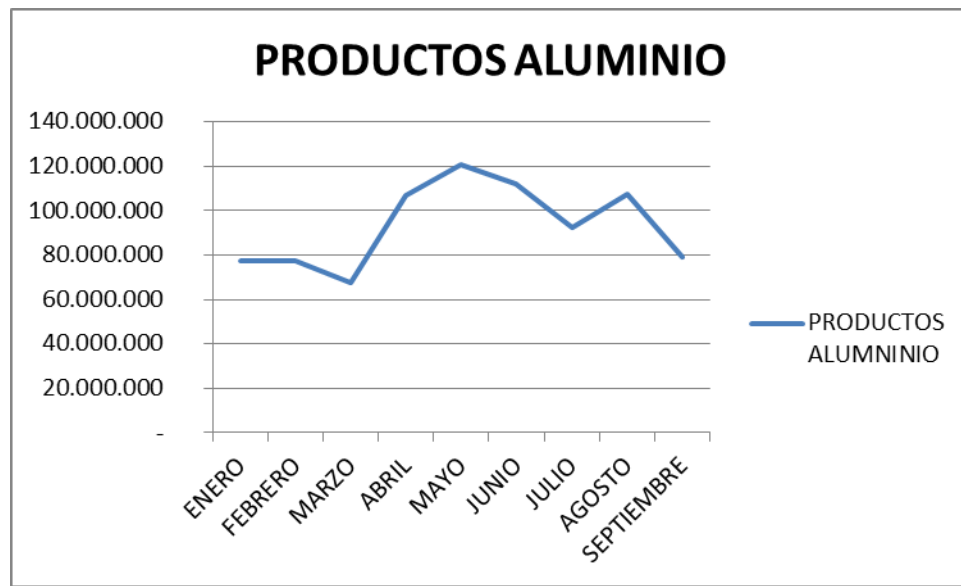
Gráfica. 8. Comportamiento de las ventas mensuales por familia de productos años 2014



Fuente: Realizado por autores

Analizando la gráfica, se puede observar que la venta por parte de los productos de aluminio son las que siempre sobresalen, el comportamiento de las ventas es muy similar al año anterior, la venta de los artículos de papel va en crecimiento y las ventas de productos de plástico muestran un panorama más constante.

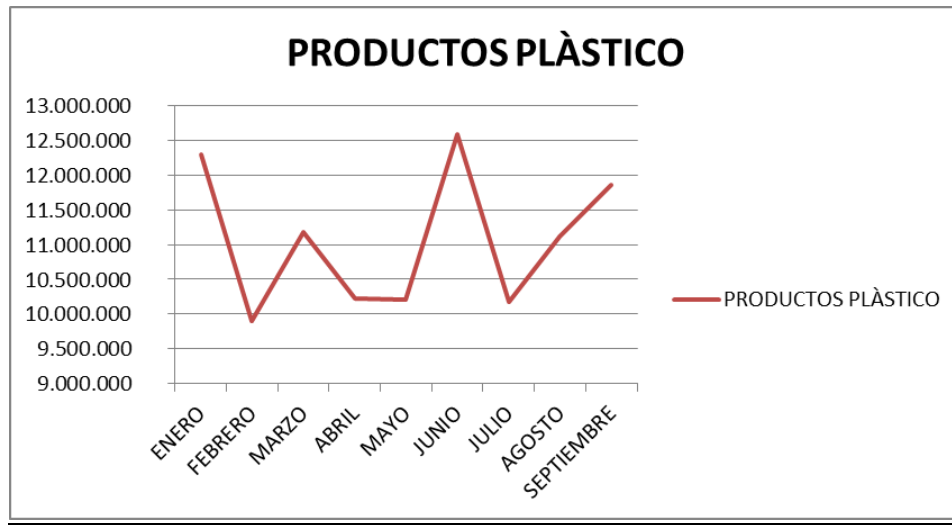
Gráfica. 9. Comportamiento de las ventas mensuales de Productos de aluminio



Fuente: Realizado por autores

Como se puede observar la tendencia de las ventas son iguales a las del año 2013 pues, en lo que respecta a la familia de los productos de aluminio siempre muestran una disminución notable en sus venta en los meses de julio y septiembre, igualmente también se conoce que las ventas crecen de hacia los meses de abril a junio. Es necesario mencionar que el análisis esta hasta el mes de septiembre por lo que no indica que las ventas están decreciendo sino que, por el contrario es un comportamiento normal que tiene el mercado en este mes, y como se ha visto en años anterior a partir de este mes las ventas vuelven a crecer llegando al mejor mes en ventas que es diciembre.

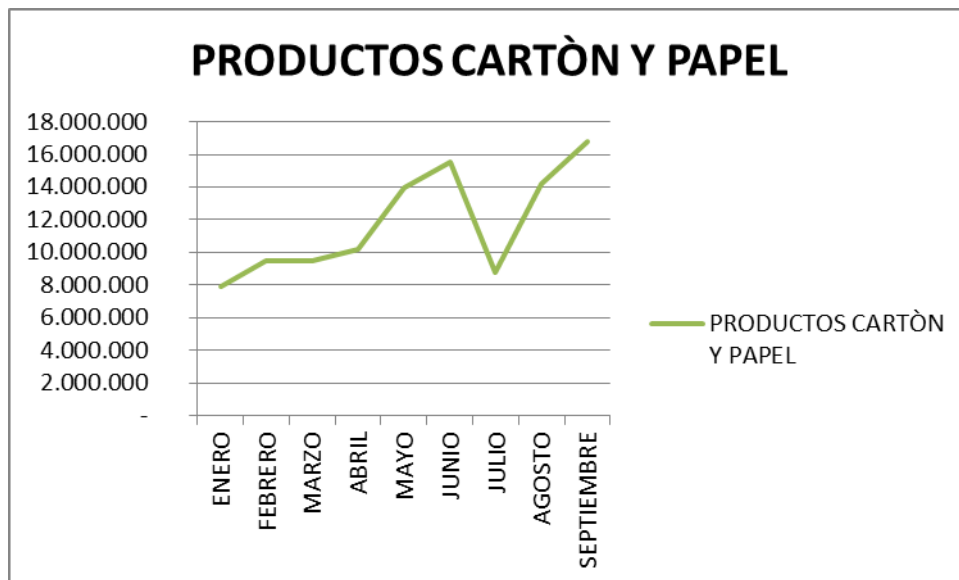
Gráfica. 10. Comportamiento de las ventas mensuales de Productos de plástico



Fuente: Realizado por autores

Al igual que las demás gráficas, la venta de productos hechos a base de plástico también presenta un comportamiento similar. Los mejores meses que se han presentado son enero, marzo, junio y septiembre.

Gráfica. 11 Comportamiento de las ventas mensuales de Productos de Cartón y Papel



Fuente: Realizado por autores

Anteriormente se ha visto que, cuando las ventas de los productos de aluminio disminuye, la venta de productos de papel y cartón crecen esto se puede deber en que en esta temporada siempre se demanda más productos como los: Capacillos, papel antigraso, blondas, bandejas entre otros.

Gráfica. 12. Comportamiento de las ventas mensuales de Productos No fabricados



Fuente: Realizado por autores

El comportamiento de las ventas de los productos no fabricados ha sido más constante en este año, sin embargo se sigue notando el incremento que siempre se ha notado en ventas en el mes de junio.

Análisis costo de venta

El costo de ventas no es tan elevado debido a que la mayoría de las ventas se realizan en Bogotá y hay casos en que las ventas de nivel nacional las empresas como Éxito, se encargan de recoger los productos lo cual hace que no se incurran en altos costos.

También hay que analizar que en la exportaciones es el cliente quien asume los gastos de transporte, la empresa no incurre a muchos costos de venta se podría resumir que los costos más elevados son los de la materia prima que son muy especializados y en su mayoría importados.

Análisis de marketing

La empresa durante el año del 2013 no incurrió en altos costos de marketing porque la mayoría de promoción se hizo por internet ya que no se pudo formalizar el área comercial y se empleó el internet como el medio más alternativo.

La empresa, asiste cada dos años a una feria llamada Alimentec realizada por Corferias, es una de las ferias gastronómicas más importantes del país donde van las empresas de producción de alimentos más posicionadas a nivel nacional e internacional, los costos ponderados de la feria giran alrededor de los \$30.000.000 aunque se ve que es un costo elevado, la feria brinda muy bueno clientes y es una vitrina excelente para la exposición de la empresa.

También se hace pública en revistas especializadas de restaurantes, alimentos y envases lo cual ha dado buenos resultados incurriendo a costos moderados, se rescata que la empresa utiliza de forma constante y eficiente los medios informáticos que les ha servido como medio de publicidad rentable ya que, ha dado buenos resultados con poca inversión.

La página Web ha sido pieza clave, pues se pagan todos los recursos para que las búsquedas relacionadas con el producto sea la empresa la primera en salir en los resultados de búsqueda.

Análisis sistema de información

La empresa cuenta con un sistema de información excelente debido a que Fadevesa integra todos los procesos con un programa especializado. La gerencia es capaz de tomar decisiones de forma inmediata al ver algún problema en la compañía pues, cuenta con información en tiempo real donde todos los miembros de la empresa están al tanto de lo que sucede.

Sumado a esto, la empresa cuenta con un sistema de base de datos de los clientes que permite a cada vendedor tener información actualizada de cada uno de sus clientes y el historial de ventas que se ha presentado identificando sus características y necesidades.

Evaluación y desempeño fuerza de ventas

La supervisión es un aspecto indispensable en el área de ventas ya que permite al gerente tener un acercamiento a la fuerza de ventas para así mantener un control de lo que se está haciendo y comprobar que esto vaya conforme con los objetivos planteados desde un principio.

Sin embargo, la supervisión debe ir conforme con los sistemas de compensación que se manejan dentro de la empresa ya que por un lado se puede dar que los vendedores se sientan sofocados y presionados. Mientras que por el otro lado si la supervisión es baja, se puede dar que bajen los resultados y la calidad de la atención hacia los clientes.

En el caso de Fadevesa ya que se maneja un sueldo básico y porcentajes de comisión dependiendo de las ventas que se cierran, la supervisión debe ser menor pero aun así debe existir. Es por esto que se lleva a cabo por medio del análisis de los informes de cada uno de los vendedores y del comportamiento de las ventas que se presenta. Y en base a esto se proceden a realizar reuniones grupales en las que se exponen los resultados obtenidos y se da cabida para que los vendedores den sus opiniones y ofrezcan propuestas de mejora.

Así como la supervisión es importante, la evaluación es otro factor fundamental que tiene como objetivo valorar de forma cuantitativa o cualitativa los resultados de la fuerza de ventas para así definir la rentabilidad que cada uno de ellos genera para la empresa, los puntos fuertes y débiles que se están presentando. Por medio de la evaluación se busca tener un control de los resultados y así estos se encaminen al cumplimiento de los objetivos.

En Fadevesa la evaluación se realiza mensualmente y se aplica a cada uno de los vendedores. Se observan aspectos cuantitativos como:

- ✓ El número de visitas a clientes que cada miembro de la fuerza de ventas realiza por día, semanas y mes.
- ✓ Cantidad de ventas por cada una de las referencias que se maneja, clientes y territorio.
- ✓ Utilidades brutas por cada una de las referencias, clientes y territorio.
- ✓ Números de pedidos obtenidos en las visitas.
- ✓ Mientras que por otro lado, se evalúan aspectos cualitativos como:
- ✓ Nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la fuerza de ventas.
- ✓ Relaciones con los clientes.
- ✓ Conocimiento de la empresa y los productos que se manejan.
- ✓ Rendimiento del tiempo con el que cuenta cada trabajador.
- ✓ Puntualidad.

- ✓ Presentación personal.
- ✓ Nivel de repetición de pedidos con un cliente.
- ✓ Calidad de los informes.

La evaluación de la fuerza de ventas se realiza de forma muy superficial ya que el gerente de ventas en este caso es el mismo gerente general que tiene a su cargo muchas otras obligaciones, por lo que no cuenta con el tiempo suficiente para realizar una revisión formar y establecer comparaciones de los resultados obtenidos cada mes.

Finalmente se debe tener en cuenta que el desempeño de la fuerza de ventas se ve influenciado por las aptitudes que cada uno de los vendedores posea, sus habilidades, conocimientos, por sus niveles de motivación o diferentes situaciones que se estén presentando en su vida como, problemas personales, problemas de salud, etc.

En Fadevesa hace aproximadamente un mes, ingreso una nueva vendedora a formar parte del equipo de ventas. Esto debe tenerse en cuenta al momento de la supervisión y evaluación. Ya que por un lado necesitara mayor supervisión en sus tareas, apoyo y acompañamiento para verificar que su trabajo esté acorde con sus obligaciones y recordarle la meta que se debe alcanzar. Y por otro lado, el hecho de ser nueva puede afectar, o no, sus resultados por lo que se debe tener en cuenta y realizar la respectiva retroalimentación.

4. ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

De acuerdo a toda la investigación previamente realizada a la compañía Fadevesa, se evidencia unas posibles estrategias que permitan cumplir con los objetivos propuestos, esto con el fin de que la empresa logre perdurar y continuar con un crecimiento continuo.

A partir de lo anterior se propone las siguientes estrategias:

Continuar con estrategia de derivación: Esto ha sido un elemento crucial para la compañía por lo que se debe continuar y mejorar cada día, la estrategia de derivación abarca las áreas en que la competencia no lo hace y es por esta razón que a nivel nacional Fadevesa se ha catalogado como única en el mercado pues ofrece servicios y productos que los rivales no ofrecen.

Continuar con estrategia de costado: Además de abarcar las áreas que la competencia no hace, se hace necesario que Fadevesa perfeccionar los puntos débiles de la competencia como lo ha ido haciendo por ejemplo que, el único aluminio apto para horno microondas es que el que usa Fadevesa; esto se ha hecho imprescindible pues, la empresa ha tomado partido en esta estrategia, es por esto que hay que continuar y estar actualizado sobre lo que cada día se pueda mejorar.

Formalizar el área comercial: es necesario que la empresa formalice su área comercial, la empresa ahorita posee un gran potencial de crecimiento, está en capacidad de producir a mayores volúmenes sin embargo, se la ha dado mayor prioridad a la producción y logística que dejando un poco de lado la importancia de las ventas. Para esto se hace esencial la contratación de personas con gusto por el ámbito comercial, que estén dispuestas a incursionar en la iniciación del área comercial formal de la empresa.

Seguir pactando pautas publicitarias: Se ha visto que la empresa la logrado captar la atención de clientes potenciales cuando realiza publicidad por los medio especializados como la gastronomía, esto hay que continuar haciéndolo y en mayor medida para que las ventas crezcan y la empresa de a conocer cada vez más en el mercado.

Continuar con las relaciones públicas: Las ferias especializadas han sido fruto de varias alianzas, y como parte de este éxito la empresa debe continuar con esta estrategia ya que, aquí se ha logrado captar nuevos clientes potenciales que en gran medida han logrado subir las ventas y han dado a conocer la empresa cada vez más.

Importación de tecnología: La empresa ha venido actualizándose a nivel industrial sobre las mejores tecnologías y máquinas que hay en el mercado de los recipientes desechables, en los últimos años se han importado diferentes modalidades de maquinaria que ha permitido que la empresa sea más productiva, esto se ha hecho con el fin de que en un futuro la empresa pueda producir a mejores escalas y ser cada vez más competitiva con los precios de los productos chinos que son los que más amenaza produce a la empresa.

Realizar un plan de motivación al personal: Al realizar distintos cambios, la empresa se tendrá que adaptar a diferentes eventualidades. Si la empresa sigue en crecimiento y se realiza un departamento comercial que sustenten mejores ventas se hace necesario que todo el personal se encuentre motivado y familiarizado con la empresa para mitigar el estrés que produce los cambios que se aproximan.

5. PLAN DE ACCIÓN Y CONTROL

Continuar con estrategia de derivación y de costado: En la empresa existe un comité de calidad, y para realizar esta estrategia ellos pueden entablar reuniones periódicas con los comerciales indicando que áreas han visto en la competencia que no ha sido abarcada o se encuentra débil con el fin de que, el comité de calidad y desarrollo investiguen como incursionar en el área no abarcada o mejorar los productos.

Control: Todas las reuniones deben ser documentas por un líder responsable de los comités, estos documentos serán archivado y evaluado periódicamente cada mes. La evaluación consistirá si realmente en las reuniones han surgido ideas innovadoras y productivas para la empresa y si es así, como estas se han llevado acabo.

Formalizar el área comercial: para esto se debe iniciar la contratación de una persona con altas capacidades y experiencia en el área comercial y de mercadeo pues, habrá un encargado de documentar e iniciar la formalización de esta área. El gerente general y el gerente de mercadeo o ventas deben trabajar de la mano y concretar reuniones periódicas para conocer el avance de la formalización, también se reclutará los futuros vendedores que trabajarán para incrementar las ventas y en lo posible cumplir con las metas propuestas.

Control: se contratará un responsable para documentar toda la información sobre la formalización del área. La persona encargada deberá presentar informes semanales a la gerencia general para llevar un control sobre el avance de la formalización.

Seguir pactando pautas publicitarias: el nuevo encargado del área comercial o de mercadeo, tendrá que indagar y subcontratar personas o empresas capaces de realizar pautas publicitarias efectivas y llamativas que vayan en los diferentes medios de comunicación.

Control: Habrá un responsable de la publicidad de la empresa, este tendrá que indagar en que sitios son los más propicios pactar y además hará los respectivos indicadores de gestión para conocer el efecto de la publicidad en las ventas, estos informes tendrán que ser mensuales.

Continuar con las relaciones públicas: Estar al tanto de las actividades y ferias en las cuales sea pertinente asistir como son Andinapc y Alimentec.

Control: el gerente general y el líder de mercadeo o comercial, debe asistir a estas actividades pues, serán propiamente la imagen de la empresa, se deberá documentar el proceso y la efectividad de las actividades hechas además, se hará una base de datos con la información de las empresas o instituciones con las cuales se contactó.

Importación de tecnología: El comité de calidad y el gerente general estar investigando y asistiendo a conferencias que les informe sobre las últimas tendencias en tecnología que les permita estar cada día más productivos.

Control: se realizará un archivo con todas las investigaciones y proveedores de tecnología, se evaluará sus costos con el departamento de finanzas y el gerente general llevará a cabo o no la compra de nueva tecnología.

Realizar un plan de motivación al personal: se pueden realizar actividades de integración y distinción para todo el personal, se puede contratar una empresa que haga un paseo donde se efectúen diferentes actividades que entretengan y motiven al personal.

Control: El administrador general, va a efectuar las actividades contactando las instituciones en las cuales se harán las actividades, seguidamente tendrá que evaluar con los asistentes la efectividad de las mismas.

6. PRESUPUESTO

(Anexo-1)

7. BIBLIOGRAFÍA

Fadevesa. (s.f.). Recuperado el 2014, de <http://www.fadevesa.com/>

www.andi.com.co. (s.f.). Recuperado el 25 de Octubre de 2014, de <http://www.andi.com.co/Archivos/file/ANDI%20-%20Balance%202013%20y%20perspectivas%202014.pdf>

www.colombiacontact.com. (s.f.). Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de <http://www.colombiacontact.com/destinies/es-destinos.html>

www.dane.gov.co. (s.f.). Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de <https://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos-new>

www.elespectador.com. (s.f.). Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/bebidas-y-alimentos-impulsan-el-crecimiento-de-industria-articulo-509278>

www.eltiempo.com. (s.f.). Recuperado el 13 de Septiembre de 2014, de <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/pib-de-colombia-en-segundo-trimestre-de-2014/14542016>

www.portafolio.co. (s.f.). Recuperado el 13 de Septiembre de 2014, de <http://www.portafolio.co/economia/desempleo-colombia-enero-2014>

www.portafolio.co. (s.f.). Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de <http://www.portafolio.co/economia/produccion-industrial-comercial-al-menor>

Zonas . (s.f.). Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de <http://www.almacenvirtual.com/inmobiliaria/zonas.htm>