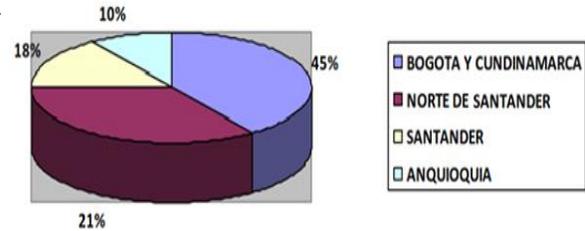


Anexo 1

Tabla 1

Participación porcentual de la producción sectorial en la producción industrial manufacturera

SECTORES MANUFACTUREROS	1974-1979	1980-1984	1985-1989	1990-1994	1995-1999	2000-2005
Alimentos, Bebidas y Tabaco	33,32	34,26	33,20	32,32	35,44	32,76
Textiles, Confecciones; Cuero y Calzado	17,07	13,10	12,30	12,77	9,83	8,62
Madera y Muebles de Madera	1,11	1,06	0,96	1,13	1,03	1,21
Papel e industria Gráfica	6,23	6,40	6,43	6,85	7,45	7,62
Químicos Industriales y Otros Productos químicos	11,59	11,85	13,45	14,55	14,51	13,87
Refinerías del Petróleo y otros Derivados del Petróleo	4,55	6,96	5,17	4,04	6,65	9,92
Caucho, Plásticos, Porcelanas, Vidrio y no Metálicos	7,82	9,03	9,44	10,27	10,46	10,21
Hierro, Acero, Metales No Ferrosos y Metálicos	7,15	6,77	7,20	6,63	5,78	6,66
Maquinaria, Aparatos Eléctricos, Equipos de Transporte	10,45	9,78	11,02	10,67	8,81	7,98
Otras Industrias Manufactureras	0,81	0,80	0,84	0,79	0,67	1,15



Fuente: Alexander A Maldonado A, (2010). Ver La evolución del crecimiento industrial y transformación productiva en Colombia 1970 – 2005 patrones y determinantes. Universidad nacional de Colombia. Bogotá D.C.

Figura 1. Principales departamentos exportadores de calzado.

Fuente: IMEBU. Industria del calzado y su visualización internacional.

Anexo 2

Figura 2. Ilustración programa “COTIZAR”

Fuente: Cartonería Mosquera S.A (2016), Cotizar. Programa original desarrollado por la compañía

Anexo 3

❖ **Alimentos:** “(...) *Empaques para mantener frescos y protegidos los alimentos cumpliendo con las normas de la industria alimenticia, especiales para el transporte de alimentos preparados*”.



Figura 3. Productos para Alimentos. Fuente: Cartonería Mosquera S. A. (s. f.). Empaques para alimentos. Recuperado de

<http://www.Cartoneríamosquera.com/index.php/productos-y-servicios/alimentos.html>

- ❖ **Calzado y textiles:** “Cajas ideales para calzado, camisas, pantalones; almas de cartón, solapas, soportes de cartón, etc. con gran variedad de estilos y diseños”.



Figura 4. Productos para calzado y textiles.

Fuente: Cartonería Mosquera S. A. (s. f.). Empaques para calzado y la industria textil. Recuperado de

<http://www.Cartoneríamosquera.com/index.php/productos-y-servicios/calzado-industrial-textil.html>

- ❖ **Otras industrias:** “(...) Empaques en cartón para cualquier tipo de industrias como productos para el hogar, sector automotriz, productos de belleza, cajas para productos promocionales, etc.”.



Figura 5. Productos para otras industrias.

Fuente: Cartonería Mosquera S. A. (s. f.). Empaque para otras industrias. Recuperado de

<http://www.Cartoneríamosquera.com/index.php/productos-y-servicios/otras-industriales.html>

- ❖ **Cartón:** “La compañía distribuye diferentes tipos de cartón a microempresas alrededor del país”.



Figura 6. Productos de Cartón.

Fuente: Cartonería Mosquera S. A. (s. f.). Productos.

Recuperado de <http://www.Cartoneríamosquera.com/>

Anexo 4

A continuación, se evidencian las metas de ventas de la compañía, las ventas de mostrador y las ventas de seis de los siete asesores. El séptimo asesor se encuentra actualmente (mayo del 2016) en proceso de entrenamiento, por lo que aún no posee una tabla con metas de ventas históricas ni definidas.

Tabla 2

Metas de ventas Cartonería Mosquera S.A. (2015)

Metas de ventas Cartonería Mosquera S.A. (2015)		Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Meta general 2015	Meta (CCP)		\$ 251,462,473.00	\$ 493,300,205.00	\$ 892,989,790.00	\$ 600,595,350.00	\$ 848,863,654.00	\$ 608,947,279.00	\$ 723,297,850.00	\$ 891,434,208.00	\$ 677,519,300.00	\$ 903,892,645.00	\$ 757,498,259.00	\$ 882,432,446.00	\$ 7,412,120,380.00
	Meta Real (CCP)		\$ 253,982,735.00	\$ 522,371,333.00	\$ 634,443,720.00	\$ 540,109,894.00	\$ 649,123,972.00	\$ 493,390,654.00	\$ 658,495,291.00	\$ 538,193,445.00	\$ 745,142,031.00	\$ 722,895,980.00	\$ 797,440,308.00	\$ 691,094,124.00	\$ 7,238,499,954.00
	Cumplimiento (%)		99%	106%	107%	90%	100%	80%	91%	93%	102%	90%	105%	103%	98%
Dilix Mosquera	Meta (CCP)		\$ 50,000,000.00	\$ 65,000,000.00	\$ 75,000,000.00	\$ 90,000,000.00	\$ 70,000,000.00	\$ 94,000,000.00	\$ 91,000,000.00	\$ 95,000,000.00	\$ 83,000,000.00	\$ 115,000,000.00	\$ 90,000,000.00	\$ 80,000,000.00	\$ 988,000,000.00
	Meta Real (CCP)		\$ 42,765,470.00	\$ 96,161,210.00	\$ 78,071,250.00	\$ 62,906,555.00	\$ 60,656,023.00	\$ 68,767,200.00	\$ 83,370,334.00	\$ 61,451,480.00	\$ 86,539,723.00	\$ 89,702,886.00	\$ 91,068,474.00	\$ 49,780,465.00	\$ 880,587,130.00
	Cumplimiento (%)		89%	148%	104%	70%	87%	73%	67%	72%	105%	78%	60%	61%	87%
German Torrado	Meta (CCP)		\$ 35,000,000.00	\$ 90,000,000.00	\$ 100,000,000.00	\$ 82,000,000.00	\$ 94,000,000.00	\$ 80,000,000.00	\$ 100,000,000.00	\$ 65,000,000.00	\$ 80,000,000.00	\$ 85,000,000.00	\$ 90,000,000.00	\$ 80,000,000.00	\$ 891,000,000.00
	Meta Real (CCP)		\$ 22,421,323.00	\$ 76,530,706.00	\$ 65,190,449.00	\$ 63,223,446.00	\$ 82,366,386.00	\$ 34,343,510.00	\$ 76,518,240.00	\$ 33,587,894.00	\$ 71,602,340.00	\$ 82,954,623.00	\$ 71,210,660.00	\$ 22,773,094.00	\$ 703,707,814.00
	Cumplimiento (%)		64%	86%	65%	77%	88%	43%	77%	52%	90%	97%	88%	28%	72%
Luz Zarate	Meta (CCP)		\$ 100,000,000.00	\$ 40,000,000.00	\$ 145,000,000.00	\$ 65,000,000.00	\$ 180,000,000.00	\$ 165,000,000.00	\$ 210,000,000.00	\$ 181,000,000.00	\$ 200,000,000.00	\$ 205,000,000.00	\$ 215,000,000.00	\$ 225,000,000.00	\$ 2,131,000,000.00
	Meta Real (CCP)		\$ 114,392,631.00	\$ 117,573,886.00	\$ 200,028,320.00	\$ 146,534,986.00	\$ 182,407,788.00	\$ 161,619,280.00	\$ 210,105,620.00	\$ 180,306,525.00	\$ 196,751,983.00	\$ 213,376,673.00	\$ 244,568,756.00	\$ 277,281,294.00	\$ 2,257,943,816.00
	Cumplimiento (%)		114%	114%	139%	101%	101%	101%	100%	102%	102%	104%	114%	123%	106%
Cesar Beltran	Meta (CCP)		\$ 45,000,000.00	\$ 82,000,000.00	\$ 95,000,000.00	\$ 90,000,000.00	\$ 105,000,000.00	\$ 90,000,000.00	\$ 113,000,000.00	\$ 100,000,000.00	\$ 107,000,000.00	\$ 145,000,000.00	\$ 120,000,000.00	\$ 133,000,000.00	\$ 1,225,000,000.00
	Meta Real (CCP)		\$ 27,653,983.00	\$ 69,416,495.00	\$ 93,697,253.00	\$ 89,377,294.00	\$ 105,022,766.00	\$ 66,653,822.00	\$ 121,497,382.00	\$ 109,429,473.00	\$ 105,565,338.00	\$ 104,749,207.00	\$ 172,106,556.00	\$ 97,661,524.00	\$ 1,289,876,973.00
	Cumplimiento (%)		61%	82%	99%	99%	100%	74%	107%	102%	99%	142%	119%	102%	
Yaneth Criado	Meta (CCP)		\$ 10,000,000.00	\$ 40,000,000.00	\$ 41,000,000.00	\$ 41,000,000.00	\$ 45,000,000.00	\$ 40,000,000.00	\$ 40,000,000.00	\$ 40,000,000.00	\$ 40,000,000.00	\$ 45,000,000.00	\$ 50,000,000.00	\$ 50,000,000.00	\$ 485,000,000.00
	Meta Real (CCP)		\$ 8,283,910.00	\$ 41,924,131.00	\$ 43,982,438.00	\$ 48,214,733.00	\$ 44,794,454.00	\$ 39,195,272.00	\$ 41,513,944.00	\$ 41,831,951.00	\$ 53,085,630.00	\$ 51,254,982.00	\$ 60,890,384.00	\$ 63,763,003.00	\$ 548,388,675.00
	Cumplimiento (%)		83%	105%	129%	121%	100%	104%	105%	102%	114%	102%	122%	122%	113%
Yaneth Ortega	Meta (CCP)		\$ 25,000,000.00	\$ 25,000,000.00	\$ 25,000,000.00	\$ 25,000,000.00	\$ 25,000,000.00	\$ 30,000,000.00	\$ 30,000,000.00	\$ 25,000,000.00	\$ 25,000,000.00	\$ 25,000,000.00	\$ 25,000,000.00	\$ 25,000,000.00	\$ 310,000,000.00
	Meta Real (CCP)		\$ 11,346,588.00	\$ 24,377,172.00	\$ 28,395,258.00	\$ 33,536,212.00	\$ 34,894,251.00	\$ 29,474,130.00	\$ 20,514,735.00	\$ 27,507,226.00	\$ 18,978,343.00	\$ 28,889,070.00	\$ 26,070,974.00	\$ 24,378,758.00	\$ 306,946,714.00
	Cumplimiento (%)		45%	98%	113%	134%	140%	89%	89%	102%	115%	104%	102%	99%	
Ventas Mostrador	Meta (CCP)		\$ 55,000,000.00	\$ 85,000,000.00	\$ 117,000,000.00	\$ 136,000,000.00	\$ 141,000,000.00	\$ 165,000,000.00	\$ 145,000,000.00	\$ 100,000,000.00	\$ 153,000,000.00	\$ 155,000,000.00	\$ 153,000,000.00	\$ 151,787,520.00	\$ 1,415,000,000.00
	Meta Real (CCP)		\$ 33,839,900.00	\$ 97,072,820.00	\$ 116,598,200.00	\$ 97,267,888.00	\$ 129,032,325.00	\$ 89,417,400.00	\$ 99,224,888.00	\$ 81,980,780.00	\$ 209,626,456.00	\$ 146,244,620.00	\$ 151,787,520.00	\$ 33,214,647.00	\$ 1,286,460,659.00
	Cumplimiento (%)		60%	114%	100%	72%	92%	78%	69%	82%	107%	94%	88%	55%	90%

Fuente: Elaboración propia basada en datos de la compañía Cartonería Mosquera S. A.

Anexo 5

Variables estratégicas

Estas variables fueron escogidas por ser algunas de las más representativas o destacadas en el sector de artes gráficas y que influyen en gran manera en el área comercial de Cartonería Mosquera S. A. Estas variables no solamente se tendrán en cuenta para el desarrollo del DOFA sino también para las demás matrices estratégicas.

- Precios competitivos: precios establecidos por la empresa que le dan una ventaja y la diferencian ante el consumidor; precios colocados pensando en la rentabilidad de la empresa y sus costos.
- Experiencia: entendida como los conocimientos y habilidades adquiridas por la empresa durante sus años de operación.
- Sistemas de información: entendidos como los sistemas de procesamiento y análisis de datos, que permiten cubrir las necesidades y objetivos de la compañía.
- Calidad: estándares asignados al producto propuestos tanto por la compañía como por el cliente para satisfacer las necesidades del mercado.
- Servicio al cliente: conjunto de estrategias en todo el proceso de venta para proveer al cliente una buena experiencia y la solución de sus necesidades.
- Capacitación: actividades que permiten actualizar a los trabajadores en nuevas técnicas y conocimientos, mejorando el desempeño en la ejecución de su trabajo.
- Comisiones: entendidas como una forma de incentivo económico sobre las ventas, que se le entrega a los individuos que participaron en el proceso de venta.
- Políticas de venta: conjunto de normas y lineamientos que limitan a los vendedores y que permiten un desarrollo responsable de la actividad.
- Social Media: plataformas tecnológicas que permiten interacción entre individuos.
- Apoyo del gobierno: conjunto de incentivos o herramientas que facilita el gobierno al sector privado en busca del desarrollo de su razón social.
- Zonificación: estrategia que consiste en la distribución de los clientes, dependiendo de la zona geográfica, con el fin de volver eficiente el proceso de ventas.
- Promociones: descuentos temporales que permiten la captación de clientes.
- Sucursales de la empresa en otras ciudades: Creación o establecimiento de una planta o la presencia en otra ciudad.

- **Tratados de libre comercio:** todos aquellos tratados con otros países que facilitan la interacción comercial.
- **Competencia:** todas aquellas empresas que ofrecen productos o servicios similares.
- **Alto crédito a los clientes:** préstamo que hace la empresa a sus clientes para que estos puedan adquirir el producto en el momento que lo necesitan.
- **No cuenta con ofertas exclusivas:** beneficios exclusivos a clientes, por ser un cliente en específico (establece contradicción con las políticas de ventas).

En la siguiente tabla, se explican las estrategias planteadas en la matriz DOFA y cómo la empresa las ha venido aplicando o cómo las podría aplicar. Esta tabla será de utilidad a la hora de sustentar las recomendaciones que se harán para este trabajo.

Tabla 3
Explicación de estrategias del DOFA

Estrategia	Significado
Mayor captación de clientes mediante penetración de mercado	Incrementar la participación de la empresa en los mercados que opera y con los mismos productos
Fidelización	Lograr que un cliente ya existente en la empresa se vuelva un cliente habitual
Integración horizontal	Realizar adquisiciones de empresas o marcas que compitan en el mismo mercado con el fin de ganar más participación en el mercado y utilizarlas como subsidiarias.
Promociones por temporada y producto en stock	Realizar descuentos dependiendo del mes y del número de inventario de los productos.
Desarrollo de mercado	Busca desarrollar nuevos segmentos y sectores de mercado para productos existentes
Desarrollo de productos	Desarrollar nuevos productos para nuevos mercados o mejorar los productos existentes para los mismos mercados.
Negociaciones de pago	Ofrecer opciones de pago versátiles para cada uno de los clientes dependiendo de sus necesidades y medios.
Benchmarking	Busca examinar las empresas del sector con el objetivo de imitar las mejores prácticas utilizadas por las demás empresas.
Filtro de alta gerencia	Son las políticas que la gerencia ha creado para proteger la cartera de la compañía.

Fuente: Elaboración propia basada en datos de la compañía Cartonería Mosquera S. A.