



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA DISTRIBUIDORA DE  
PRODUCTOS DE PAPEL TISSUE**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL  
INDUSTRIAL**

**JAVIER EDUARDO GAIDO LASSERRE**

**PROFESOR GUÍA:  
JORGE CARIKEO MONTOYA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ  
ALVARO GESSWEIN PINO**

**SANTIAGO DE CHILE  
ENERO 2008**

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: JAVIER GAIDO LASSERRE  
FECHA: 19 DE ENERO DE 2009  
PROFESOR GUÍA: SR. JORGE CARIKEO  
M.

### **PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE PAPEL TISSUE**

El objetivo del presente trabajo fue el desarrollo de un plan de negocios para una distribuidora de productos de papel tissue llamada DIFRON, distribuidora de la frontera, en la zona sur de Chile, específicamente desde la VIII hasta la X región, con base logística en Temuco, capital de la IX región de la Araucanía.

Los principales motivos que justifican este proyecto son la ineficiencia que tiene la división institucional CMPC Tissue S.A. en la distribución de estos productos, el aumento de los clientes potenciales debido al crecimiento en hotelería y servicios identificado en las regiones del sur del país y la cercanía con muchos empresarios de la zona debido a que el potencial inversionista de la distribuidora es oriundo de Temuco por lo que se podrían generar muchos contactos para comenzar.

El mercado de estos productos ha tenido un crecimiento sostenido los últimos años debido al nivel de penetración de estos productos por el ahorro monetario que se genera para las empresas, pero aún no es un mercado maduro y más de un 45% de las empresas regionales aún no utilizan estos productos y siguen utilizando el papel que se comercializa en los supermercados y en el canal tradicional o mayoristas.

La metodología utilizada para la ejecución del proyecto, es la que se aplica para realizar un plan de

negocios, y por lo tanto adecuada para la estructuración del proyecto. Se aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter, FODA y de la cadena de valor para analizar la situación del medio interno y externo. Para el plan de marketing se realizó un estudio de mercado apoyado en entrevistas y la aplicación de una encuesta, lo cual posibilitó establecer los aspectos relevantes en el caso de los servicios y conocer las características de los clientes y de la competencia. El plan de recursos humanos se construyó en base a la funcionalidad, definiendo el personal necesario según las labores a desempeñar, el perfil requerido y las remuneraciones asociadas a cada cargo, con el objetivo de incentivar el desempeño según resultado durante las distintas etapas del proyecto. Para el plan operacional se distinguieron los procesos más relevantes de la operación de la empresa y quienes participan en ellos. Por último, se estimaron los ingresos y costos asociados al proceso productivo de la empresa a lo largo del horizonte del proyecto, obteniendo con éstos los indicadores financieros relevantes.

De la investigación de mercado se obtiene que el mercado potencial estimado es de MM\$5.895 anuales, y el mercado meta de la distribuidora será un 14% equivalente a MM\$825 anuales. En base a la encuesta se obtiene además que la deficiencia de las distribuidoras de la zona es en los servicios, principalmente en el cumplimiento tanto en el tiempo como en los errores de los despachos, lo que determina que la estrategia de la distribuidora será la de diferenciación por servicios.

En el plan de marketing se decidió diferenciarse entregando despacho 24 horas con garantías por fallas en la entrega y por entregas atrasadas. Pese a que los precios competitivos se encuentran un 5% bajo el precio de lista, la distribuidora comenzará la venta en el precio de lista ya que se estima que habrá una mayor disposición a pagar debido al mejor servicio entregado y los productos se promocionaran principalmente puerta a puerta posicionándose también en la Web debido a que en el presente la mayoría de los negocios se están buscando a nivel de Internet.

El plan de ventas está hecho de manera de modelo para el área comercial, a modo de incentivar la venta a través de mayores remuneraciones tanto por número de clientes como por tamaño de facturación.

El plan de RRHH y el de operaciones están desarrollados para adecuarse a los objetivos de la distribuidora y para responder de manera eficiente a cambios en el mercado.

Del plan financiero se desprende que la mejor opción para la distribuidora es realizar el proyecto con apalancamiento del 50,8% con un crédito hipotecario de libre disposición lo cual entrega un VAN de \$92.516.637 y una TIR de un 46%.

A modo de conclusión final se aconseja realizar el proyecto, pero solo en el escenario con apalancamiento ya que el otro escenario el VAN no satisface las necesidades del inversionista.

## **AGRADECIMIENTOS**

Para mi familia, Hugo, Miche, Jekita, Vale, Huguito, Cami, Leo y Flo, gracias por todo el apoyo y cariño que me han brindado siempre.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 ALCANCES .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO II. OBJETIVOS.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO III. MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA .....</b>	<b>7</b>
<b>3.1 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
<b>3.2 METODOLOGÍA.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MEDIO EXTERNO E INTERNO .....</b>	<b>8</b>
<b>4.1 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA.....</b>	<b>8</b>
<b>4.2 COMPETENCIA .....</b>	<b>8</b>
<b>4.3 ANÁLISIS EXTERNO: ANÁLISIS DE PORTER .....</b>	<b>8</b>
<b>4.3.1 PODER DE LOS PROVEEDORES .....</b>	<b>8</b>
<b>4.3.2 PODER DE LOS CLIENTES .....</b>	<b>9</b>
<b>4.3.3 INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA .....</b>	<b>9</b>
<b>4.3.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS .....</b>	<b>10</b>
<b>4.3.5 AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES.....</b>	<b>10</b>
<b>4.3.6 RESUMEN ANÁLISIS DE PORTER.....</b>	<b>10</b>
<b>4.3.7 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....</b>	<b>11</b>
<b>4.4 CONCLUSIONES ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>12</b>
<b>4.5 ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>12</b>
<b>4.5.1 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR .....</b>	<b>12</b>
<b>4.5.1.1 Actividades primarias .....</b>	<b>12</b>
<b>4.5.1.2 Actividades de Apoyo .....</b>	<b>13</b>
<b>4.5.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....</b>	<b>14</b>
<b>4.5.2.1 Fortalezas .....</b>	<b>14</b>
<b>4.5.2.2 Debilidades .....</b>	<b>15</b>
<b>4.5.3 CONCLUSIONES ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>16</b>
<b>5.1 COMPORTAMIENTO DEL MERCADO .....</b>	<b>16</b>
<b>5.2 MERCADO TOTAL .....</b>	<b>20</b>
<b>5.3 MERCADO POTENCIAL.....</b>	<b>20</b>
<b>5.4 MERCADO META .....</b>	<b>20</b>
<b>5.5 ENCUESTA.....</b>	<b>21</b>

5.5.1 ENFOQUE DE LA ENCUESTA.....	21
5.5.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	21
5.5.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	22
5.5.4 CONSTRUCCIÓN DE LA ENCUESTA.....	22
5.5.5 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.....	23
5.5.6 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....	23
5.7 CONCLUSIONES ANÁLISIS DE MERCADO.....	27
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING.....	27
6.1 MARKETING ESTRATÉGICO.....	27
6.1.1 NOMBRE DE LA DISTRIBUIDORA.....	27
6.1.2 ESTRATEGIA GENÉRICA.....	28
6.1.3 ESTRATÉGIA DE POSICIONAMIENTO.....	29
6.2 MARKETING TÁCTICO.....	29
6.2.1 PRODUCTO.....	29
6.2.1.1 Productos de papel.....	29
6.2.1.2 Servicios.....	30
6.2.2 PRECIO.....	31
6.2.3 PROMOCIÓN.....	31
6.2.4 PLAZA.....	32
6.2.5 PERSONAS.....	33
6.2.6 PLANTA (EVIDENCIA FÍSICA).....	33
6.2.7 PROCESOS.....	34
6.3 CONCLUSIONES PLAN DE MARKETING.....	34
CAPÍTULO VII. PLAN DE VENTAS.....	35
7.1 MODELO DE VENTAS.....	35
7.2 CONCLUSIONES PLAN DE VENTAS.....	36
CAPITULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	37
8.1 ORGANIGRAMA.....	37
8.2 DESCRIPCIÓN CARGOS Y PERFILES.....	38
CAPITULO IX. PLAN OPERACIONAL.....	43
9.1 PROCESOS ASOCIADOS A LA VENTA.....	44
9.2 PROCESOS ASOCIADOS A LA DISTRIBUCIÓN.....	44
9.3 PROCESOS ASOCIADOS A LA ADMINISTRACIÓN.....	45
9.4 SOFTWARE DE APOYO.....	46
9.5 INSTALACIONES.....	46
CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO.....	47
10.1 INVERSIÓN.....	47
10.2 DEMANDA.....	48

10.3 INGRESOS.....	49
10.4 EGRESOS.....	49
10.4.1 COSTOS FIJOS:.....	50
10.4.2 COSTOS VARIABLES:.....	50
10.5 CAPITAL DE TRABAJO .....	51
10.6 FINANCIAMIENTO.....	51
10.7 INDICADORES FINANCIEROS .....	52
10.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	52
10.9 CONCLUSIONES PLAN FINANCIERO .....	54
CAPITULO XI. CONCLUSIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXOS .....	58
ANEXO 1: PRODUCTOS CMPC TISSUE INSTITUCIONALES .....	58
ANEXO 2: CONSUMO Y AHORRO DE PAPEL .....	60
ANEXO 3: MARCO TEÓRICO .....	61
Investigación de mercado.....	61
Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	61
Flujo de caja .....	63
ANEXO 4: ENCUESTA .....	67
ANEXO 5: RESULTADOS ENCUESTA.....	71
ANEXO 6: BASE DE DATOS CLIENTES POTENCIALES .....	74
ANEXO 7: PRODUCTOS TISSUE, COSTO Y PRECIO DE LISTA.....	82
ANEXO 8: COTIZACIONES.....	84
ANEXO 9: DETALLE INVERSIONES .....	90
ANEXO 10: COSTOS FIJOS .....	91
ANEXO 11: COSTOS VARIABLES .....	91
ANEXO 12: DEMANDA MENSUAL .....	92
ANEXO 13: FLUJOS EN DISTINTOS ESCENARIOS .....	94
ANEXO 14: METODOLOGÍA.....	102
ANEXO 15: FLUJOGRAMA DE VENTAS .....	105

# **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

## **1.1 INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES**

El mercado de los papeles institucionales está compuesto por las productoras de papel, las distribuidoras y las instituciones que necesitan de estos productos.

Este mercado ha experimentado un crecimiento anual de un 15%<sup>1</sup> debido a la tendencia ha cambiarse de los productos tradicionales de consumo masivo a productos institucionales que producen un ahorro considerable en el gasto en papel dentro de las instituciones.

CMPC Tissue no distribuye de manera directa a clientes en regiones, debido a que son principalmente clientes pequeños de poco consumo que no ameritan el despacho de productos directo de Santiago y es por esto que incentiva la creación de distribuidoras especializadas en productos de papel tissue.

En regiones se ha detectado una deficiencia importante en la distribución de estos productos dada la poca especialización de los distribuidores actuales, tales como Edipac, Bienek, Disur y Adelco<sup>2</sup>, por lo que se genera una oportunidad importante para distribuidoras especializadas.

Los clientes institucionales se pueden separar en 4 segmentos: Salud, Alimentación y Hotelería, Industria y Oficina, por lo que se requiere estar preparado para satisfacer las necesidades de los distintos tipos de negocios.

## **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN**

El proyecto es el desarrollo de un plan de negocios para una distribuidora de productos de papel tissue para empresas de los 4 segmentos del mercado potencial antes mencionado.

La idea principal de este proyecto es lograr la instalación de una distribuidora para la zona sur que se diferencie en el servicio ofertado por las distribuidoras actuales, de manera de captar mercado de manera rápida en una zona del país con un potencial de mercado que no es cubierto de manera eficiente.

La distribuidora se instalaría en la IX región debido a los contactos del inversionista que es oriundo de la región y cuya familia es muy conocida en la zona, lo cual lo hace

---

<sup>1</sup> Fuente: Ignacio Tagle, Jefe de Ventas Región metropolitana división institucional CMPC Tissue S.A.

<sup>2</sup> Distribuidoras de Abarrotes para Supermercados.

poseedor de una gran cantidad de contactos para comenzar con el negocio, pero la idea es llegar a distribuir a toda la zona sur, incluyendo incluso el paso a Argentina debido a la gran cantidad de turismo que hay en el país trasandino en esa zona.

En base a los conocimientos del principal productor de estos productos en el país como es CMPC Tissue, la distribución en regiones es uno de los principales problemas de eficiencia que se detectan en la empresa, lo cual posibilita conseguir apoyo de la papelería para instalarse, la que colabora principalmente entregando una cartera importante de clientes para comenzar.

Debido a que el cliente trabaja actualmente en la papelería, le facilita además la posibilidad de conseguir apoyo de esta debido a que el sistema funciona casi como una franquicia y la empresa busca incentivar la creación de distribuidoras a cargo de personas conocidas y de confianza, para bloquear la entrada de la competencia a través de estas distribuidoras.

El aumento del Turismo en el país principalmente en regiones a provocado el crecimiento de la hotelería, restaurantes y los servicios, que son parte de los potenciales clientes de estos productos.

La penetración de estos productos en la zona sur es de un 55%, es decir, que un 45%<sup>3</sup> de las empresas o instituciones de la zona sur, sigue utilizando papel de consumo masivo con compra en supermercados o mayoristas, sin ni siquiera conocer los beneficios de los productos de papel tissue para instituciones<sup>4</sup>, que generan ahorro en consumo de mas de un 30%<sup>5</sup> de papel por usuario, disminuye los índices de robo debido a sus dispositivos de seguridad y es de precio más económico por metro de papel.

### **1.3 ALCANCES**

El proyecto contempla el desarrollo completo del plan de negocios pero no el llevar a cabo la instalación de la distribuidora, ya que esto depende de la disposición del inversionista luego de terminado el plan de negocios.

---

<sup>3</sup> Fuente: Javier Valenzuela, Jefe de Ventas Zona Sur División Institucional CMPC Tissue.

<sup>4</sup> Anexo 1: Productos CMPC Tissue Institucionales.

<sup>5</sup> Anexo 2: Consumo y Ahorro de Papel

## **CAPÍTULO II. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de negocios para una distribuidora de productos de papel tissue en la zona sur de Chile.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar una investigación y evaluación del mercado para determinar en que se diferenciará la distribuidora.
- Analizar el ambiente interno y externo para plantear la estrategia del negocio.
- Elaborar un plan comercial para dar a conocer y vender los productos de papel tissue para instituciones.
- Elaborar un plan operacional que se acople a las necesidades de la distribuidora.
- Elaborar un plan de recursos humanos para encontrar los perfiles que se necesitan para la distribuidora.
- Elaborar un plan financiero para elegir una forma de financiamiento y la factibilidad del proyecto.

## **CAPITULO III. MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA**

### **3.1 MARCO TEÓRICO<sup>6</sup>**

En el desarrollo del plan de negocios se utilizarán los siguientes instrumentos metodológicos:

- Investigación de Mercado.
- Análisis de las 5 fuerzas de Porter.
- Análisis FODA.
- Marketing Mix.
- Flujos de Caja y criterios de evaluación de proyectos.
- Evaluación en Base a VPN, TIR y periodo de retorno de capital (PRC).

### **3.2 METODOLOGÍA<sup>7</sup>**

- Investigación de Mercado
- Evaluación del medio ambiente interno y externo
- Plan de Marketing
- Plan de Ventas
- Plan de Recursos Humanos
- Plan Operacional
- Plan de Financiamiento

---

<sup>6</sup> Anexo 3: Marco Teórico

<sup>7</sup> Anexo 14: Metodología.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MEDIO EXTERNO E INTERNO**

### **4.1 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA**

La industria de los productos de papel para instituciones, es muy diferente a la de papeles de venta masiva, ya que el usuario final de los productos no es quien los compra, es decir una empresa decide abastecerse de estos productos sin consultar si son del gusto de las personas que hacen uso de estos dentro de la empresa, tanto trabajadores como clientes de estas.

El mercado está dominado por 3 fabricantes principales, CMPC Tissue s.a., PISA y Kimberly Clark, siendo CMPC Tissue s.a. el principal productor con el 58% del mercado.

Por logística propia de las empresas productoras solo despachan directo a clientes importantes y el resto se lo dejan a distribuidoras asociadas, para esto apoyan la creación a nuevas distribuidoras a lo largo de todo el país, entregándoles carteras de clientes y facilidades especiales de pago para los primeros años de funcionamiento.

El principal problema de distribución que tienen estas empresas en regiones se debe a que las distribuidoras grandes están especializadas en distribución masiva a supermercados y almaceneros, y no le dan un nivel de importancia suficiente a los papeles de consumo institucional.

### **4.2 COMPETENCIA**

Las principales competidoras para esta empresa son Disur, Adelco, Edipac y Bienek, que están enfocadas en los clientes grandes del sur pero cuyas capacidades no les permiten cubrirlos todos ni tampoco cubren a los pequeños que es donde se genera la oportunidad de entrada para la distribución de estos productos.

### **4.3 ANÁLISIS EXTERNO: ANÁLISIS DE PORTER**

#### **4.3.1 PODER DE LOS PROVEEDORES**

Los insumos que requiere una distribuidora son principalmente aquellos que va a distribuir y en este caso por ser una especie de filial de CMPC Tissue s.a. el poder de la empresa sobre la distribuidora es alto, pues es quien le proporciona los productos y

quien le determina los precios pero no deberá ser peligroso pues los productos tienen precios definidos y el atacar con precios altos a la distribuidora provocaría que los clientes de esta buscaran otra distribuidora con productos de la competencia, por lo que los proveedores son en parte aliados de las distribuidoras, pues son su principal canal de ventas en regiones.

Otra situación que merma el poder de los proveedores es que una vez instalada la distribuidora hay 3 grandes proveedores para elegir.

El resto de los proveedores que necesita la distribuidora son los de los gastos propios de una empresa en servicios básicos y el de compra o arriendo de transporte para distribuir los productos, los cuales no tienen un poder alto de negociación debido a que la oferta de estos productos es variada y los precios están bastante controlados por el mercado.

#### **4.3.2 PODER DE LOS CLIENTES**

Los clientes de la distribuidora tienen un poder medio dentro de este análisis, debido a que pese que hay otras distribuidoras donde buscar opciones, los precios están dados por el mercado y por los proveedores por lo que las distribuidoras no pueden hacer mucho con los precios, lo cual significa que lo importante para captar y mantener los clientes es diferenciarse en el servicio de venta y de mantención de los productos en la empresa.

Lo que es cierto es que los clientes tienen muchas necesidades que satisfacer por lo que seguramente pedirán otros productos complementarios y no solo los que distribuye la empresa por lo que la distribuidora deberá estar preparada y atenta a ir agregando productos a su distribución para satisfacer a sus clientes o asociarse con otras distribuidoras para satisfacer estas necesidades.

#### **4.3.3 INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA**

La intensidad de la competencia es alta en el sentido que las distribuidoras antes mencionadas<sup>8</sup> tienen años de experiencia en la distribución de productos, pero solo dos de ellas son distribuidoras especializadas a instituciones<sup>9</sup>. Además por la falta de distribución aún detectada en la zona sur la intensidad de la competencia disminuiría debido a que aún hay un mercado no cubierto con este tipo de productos.

Hay que tomar en cuenta que de ver estas distribuidoras la entrada de un nuevo participante, podrían reaccionar invirtiendo en crecer para aumentar su participación de

---

<sup>8</sup> Rabie, Adelco, Edipac y Bienek

<sup>9</sup> Edipac y Bienek

mercado y debido a que ya cuentan con la logística esto aumentaría la intensidad de la competencia y se volvería aún más difícil captar a los nuevos clientes.

#### **4.3.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS**

Los productos sustitutos son una amenaza muy baja ya que son de precio mayor y se consiguen en el retail, no son particularmente distribuidos a empresas.

Además la comodidad que se ofrece a las empresas por el uso de estos productos que evitan los robos y tienen tal cantidad de metros de papel que evita estar cambiando en cada momento genera que para las empresas sea conveniente cambiarse a estos productos.

Es cierto que muchas empresas aún usan papel de consumo masivo, pero es solo falta de información y publicidad de estos y no debido a las ventajas económicas de esto, aunque hay que tener claro que muchos productos de consumo masivo son de mayor calidad que los de consumo institucional.

#### **4.3.5 AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES**

Las barreras de entrada a este negocio son muy bajas, lo que sí no todos pueden contar con el apoyo directo de una empresa productora, pero debido a la escasez de distribución no sería difícil conseguir el apoyo.

Lo que sí es una barrera de entrada es el conseguir clientes en el corto plazo para poder mantener las operaciones durante un periodo que permita que la empresa se establezca, y para esto es necesario tener una red importante de contactos en la zona en la cual se ubicará la distribuidora.

#### **4.3.6 RESUMEN ANÁLISIS DE PORTER**

Fuerza	Poder de la fuerza de Porter					Atractivo de la industria
	Bajo	Medio - Bajo	Medio	Medio - Alto	Alto	
Poder negociador proveedores				x		Medio - Bajo
Poder negociador clientes		x				Medio -Alto
Intensidad de la competencia			x			Medio
Amenza nuevos productos	x					Alto
Amenza nuevos participantes					x	Bajo
Evaluación General						Medio

#### **4.3.7 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Debido a la forma en que está estructurada la industria, las oportunidades se presentan principalmente en la pequeña y mediana empresa que es la que aún no está completamente cubierta y la que está con una mejor disposición a negociar por servicios y facilidades más atractivas que las que ofrece la competencia actual.

Es por esto que se debe dedicar especial atención al servicio y cuales son las mayores necesidades que se pueden cubrir en este ámbito para este tipo de empresas, de manera de abarcar la mayor cantidad de clientes posibles.

Otra oportunidad para aprovechar es el apoyo que ofrece la empresa productora, en este caso CMPC Tissue S.A. tanto para la venta como para la asignación de clientes, con motivo de evitar la penetración de la competencia, por lo cual es necesario ser eficiente para lograr una buena logística de servicio para así mantener una buena relación con la empresa productora ya que esta tiene un poder elevado sobre las distribuidoras.

Las amenazas se encuentran en las pocas barreras de entrada al negocio, debido a los constantes apoyos de las productoras y al sector no cubierto del mercado, por lo que es tan importante como conseguir rápidamente muchos clientes es fidelizarlos, para evitar que nuevas distribuidoras y las actuales se adueñen de los clientes de la distribuidora.

## 4.4 CONCLUSIONES ANÁLISIS EXTERNO

Lo más importante luego del análisis interno es la gran amenaza de nuevos participantes por la escasez de barreras de entrada, para esto hay que evitar que el mercado se haga atractivo capturando de manera rápida y eficiente la mayor cantidad posible de clientes, además esto sorprendería a la competencia actual y evitaría que su reacción afectara de manera insalvable a la nueva distribuidora.

Como el proyecto ya cuenta con el apoyo de CMPC Tissue S.A. los únicos problemas que se podrían tener sería con proveedores de productos complementarios en caso de que los clientes los necesiten y en caso de haberlos se aplicará una estrategia de cooperación con otras distribuidoras especializadas en esos productos.

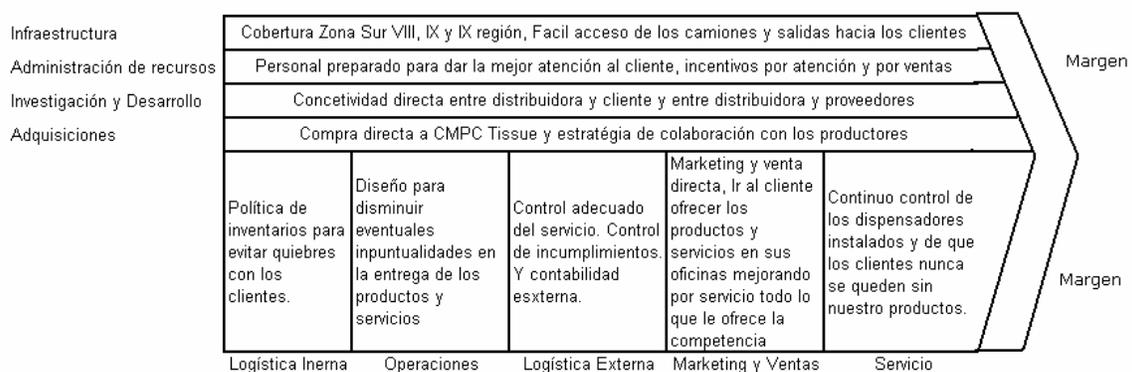
## 4.5 ANÁLISIS INTERNO

### 4.5.1 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Para determinar las fortalezas y las debilidades de la distribuidora se llevó a cabo un análisis de la cadena de valor pensando en que la distribuidora ya está inserta en la industria.

De esta manera se pudo determinar cuales son las actividades que generan mayor valor para la empresa y así identificar las ventajas competitivas sobre las distribuidoras actuales.

El análisis se basó sobre las principales distribuidoras de la zona Edipac, Disur, Adelco y Bienek.



#### 4.5.1.1 Actividades primarias

##### Logística interna

Contar con un inventario adecuado para satisfacer todas las necesidades de productos de nuestros clientes y lograr que estos nunca dejen de ocupar nuestros productos y servicios.

### **Operaciones**

Diseñar plazos mínimos de entrega mejores a los de la competencia desarrollando un sistema de viajes óptimos para que nuestro clientes nunca deban esperar nuestros productos mas allá de la fecha estipulada en el pedido.

### **Logística externa**

Ocupar servicios externos para todo auditar los servicios de la distribuidora, y así poder mantener un Standard de calidad adecuado que le permita ser sustentable y ganarse una posición importante dentro del mercado.

### **Marketing y Ventas**

Se piensa utilizar marketing y ventas directos, debido a que es la forma más efectiva de lograr contratos con los clientes, para esto se utilizarán productos de prueba para que estos comprueben la calidad y se harán análisis de ahorro de papel según la empresa que sea y se ofrecerán mejoras en su servicio actual.

### **Servicio**

Mantenimiento completo de las instalaciones en las empresas de los clientes, además de entrega de informes de cuanto han comprado, cuanto le hubiera salido con papel normal, y ofrecimiento de nuevos productos que puedan satisfacer otras necesidades de los clientes.

#### **4.5.1.2 Actividades de Apoyo**

##### **Infraestructura**

La cobertura de estas regiones permitirá expandirse tanto hacia el norte como hacia al sur debido a que se localizan en el sector central de la zona sur.

Tener una bodega con acceso rápido y espacioso facilita la velocidad de entrega de los productos además de la logística interna de la empresa.

##### **Administración de recursos**

Un personal capacitado en atención al cliente que además cuente con incentivos tanto por ventas como por atención permitirá ser un apoyo importante al plan de marketing y ventas directo pues serán ellos quienes lo lleven a cabo.

### **Investigación y desarrollo**

Desarrollar un sistema de conectividad Cliente – Distribuidora – Productora para saber la disponibilidad de productos que se tendrá y la demanda estimada de los clientes de manera de apoyo a la logística interna preocupada de no tener quiebres para que no le falten nuestros productos a los clientes y así lograr fidelización, creando barreras de salida del negocio.

### **Adquisiciones**

La colaboración directa con los proveedores logrará beneficios para ambos, conociendo las necesidades de los clientes se le puede aportar nuevas ideas de productos a la papelería y estos tendrán una disposición favorable hacia la distribuidora que cumpla con los plazos tanto de pago como de entrega a los clientes de los productos de la papelería.

## **4.5.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Después de analizar la cadena de valor se pueden reconocer las principales debilidades y fortalezas del proyecto:

### **4.5.2.1 Fortalezas**

- Hay una atractiva posibilidad de abarcar un mercado que no está cubierto completamente y en la que los competidores no hacen grandes esfuerzos de marketing y ventas debido a que los grandes clientes ya los tiene cubiertos y con eso se mantienen.
- La ubicación de la empresa permitirá expandir la entrega de productos a toda la zona sur, ya que se encuentra en el medio de esta.
- El contar con el apoyo de la papelería, permitirá generar una estrategia de apoyo con esta lo cual facilitará las ventas, debido a que los vendedores de la papelería aportarán clientes a la distribuidora.
- Grande redes de contacto en la IX región lugar donde comenzará las operaciones la distribuidora debido a que el dueño es empresario en la zona y conoce a muchos potenciales clientes.

#### **4.5.2.2 Debilidades**

- Muy bajo Know How del negocio de la distribución y los problemas que esta pueda presentar.
- Desconocimiento de la fuerza de reacción de la competencia ante la arremetida de una nueva distribuidora.

#### **4.5.3 CONCLUSIONES ANÁLISIS INTERNO**

Luego de ver el análisis de la cadena de valor y de las fortalezas y debilidades, lo que debe hacer la distribuidora es diferenciarse en la calidad del servicio que ofrecen las otras y en el marketing que aplican debido a que las otras distribuidoras trabajan esperando que alguien las busque o que la productora les entregue clientes a los cuales llevar productos.

Esta distribuidora debe tomar una posición activa dentro del mercado salir a buscar los clientes y ofrecerles cubrir todas las necesidades que tengan tanto de facilidades de pago como de servicio y que estos productos dejen de ser algo de lo que preocuparse sino que una cosa normal dentro de la estructura de su empresa.

La distribuidora debe ser flexible para adecuarse al negocio, debido al poco conocimiento sobre el mismo debe aprender rápido y estar lista para una reacción importante de la competencia que cuenta con mas recursos y años de experiencia.

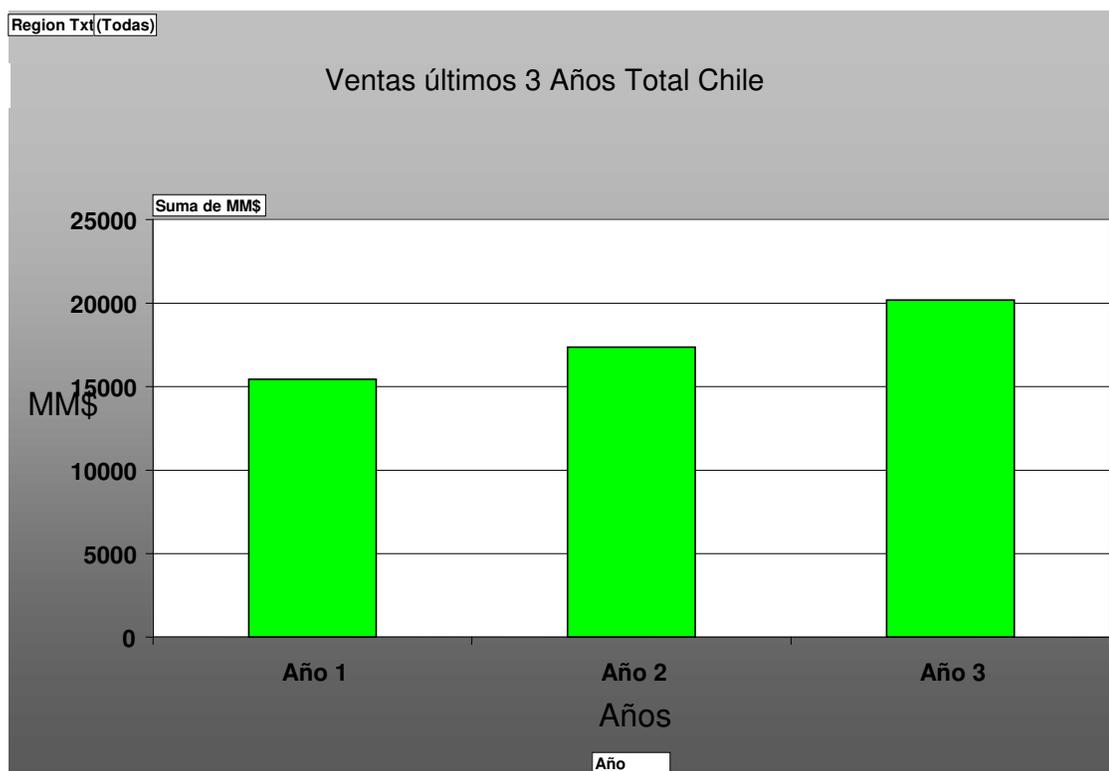
Para esto se recomienda contratar personas jóvenes con ganas de un nuevo desafío pero se necesita contratar al menos a una persona que conozca el negocio de la distribución, conocimiento sobre el cual se puedan plasmar las nuevas energías que trae este proyecto.

## CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el análisis del mercado primero se verá como se comporta el mercado y como se ha movido la venta de estos productos en el país, en la zona sur y por último en la octava, novena y décima región que son las regiones principales que la distribuidora quiere abarcar.

Luego se hará un análisis del mercado actual, potencial y objetivo.

### 5.1 COMPORTAMIENTO DEL MERCADO<sup>10</sup>



El gráfico nos muestra las ventas de los 3 últimos años móviles<sup>11</sup> de la División Institucional de CMPC Tissue S.A. en millones de pesos, donde se puede ver un crecimiento notorio de las ventas de estos productos en todo el país, CMPC tiene una

<sup>10</sup> La evaluación se hizo a precios reales aplicando las alzas de precios necesarias hasta Agosto 2008.

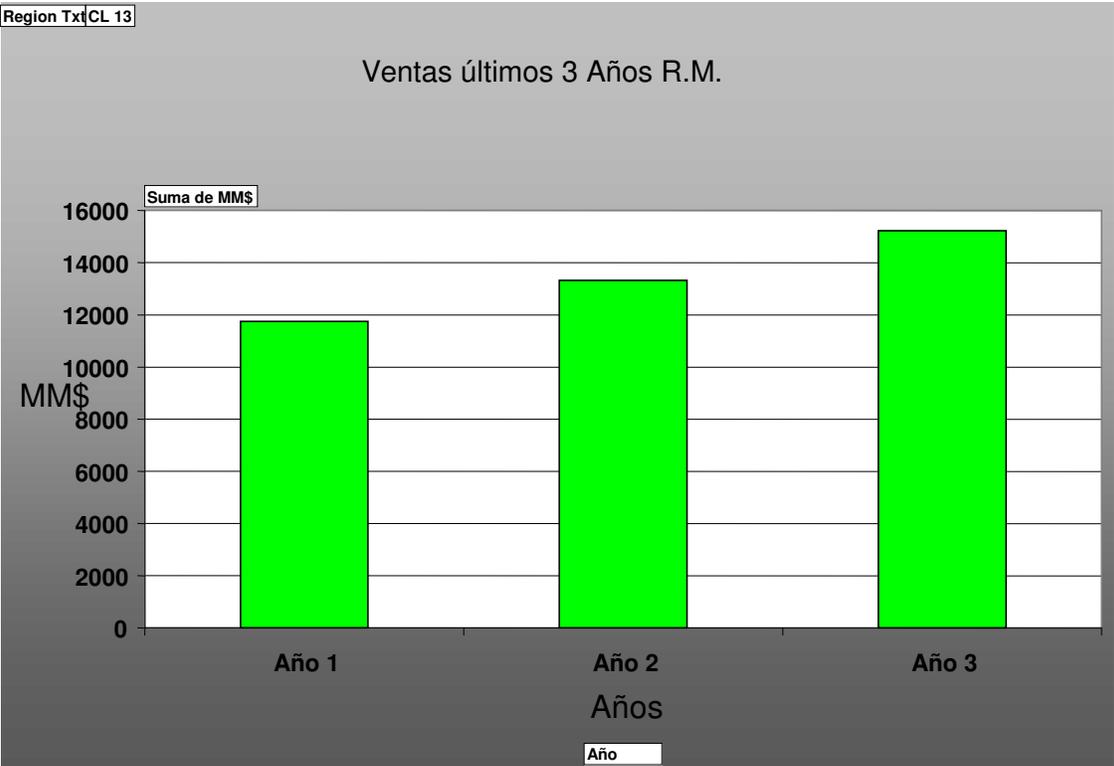
<sup>11</sup> Año 1: Agosto 2005 – Julio 2006  
Año 2: Agosto 2006 – Julio 2007  
Año 3: Agosto 2007 – Julio 2008

participación de mercado de un 58% en estos productos y el resto se lo dividen entre PISA (30%) y Kimberly Clark (12%).

El crecimiento de CMPC, es prácticamente el mismo que el de la competencia por lo que las participaciones de mercado se han mantenido estables en los últimos 3 años.

Año móvil	Total Chile MM\$	Crecimiento
Año 1	\$ 15.437	
Año 2	\$ 17.360	12%
Año 3	\$ 20.184	16%

Ahora se verá los resultados de la región metropolitana, y de las regiones que la distribuidora pretende cubrir, para realizar comparaciones que pueden entregar resultados interesantes.

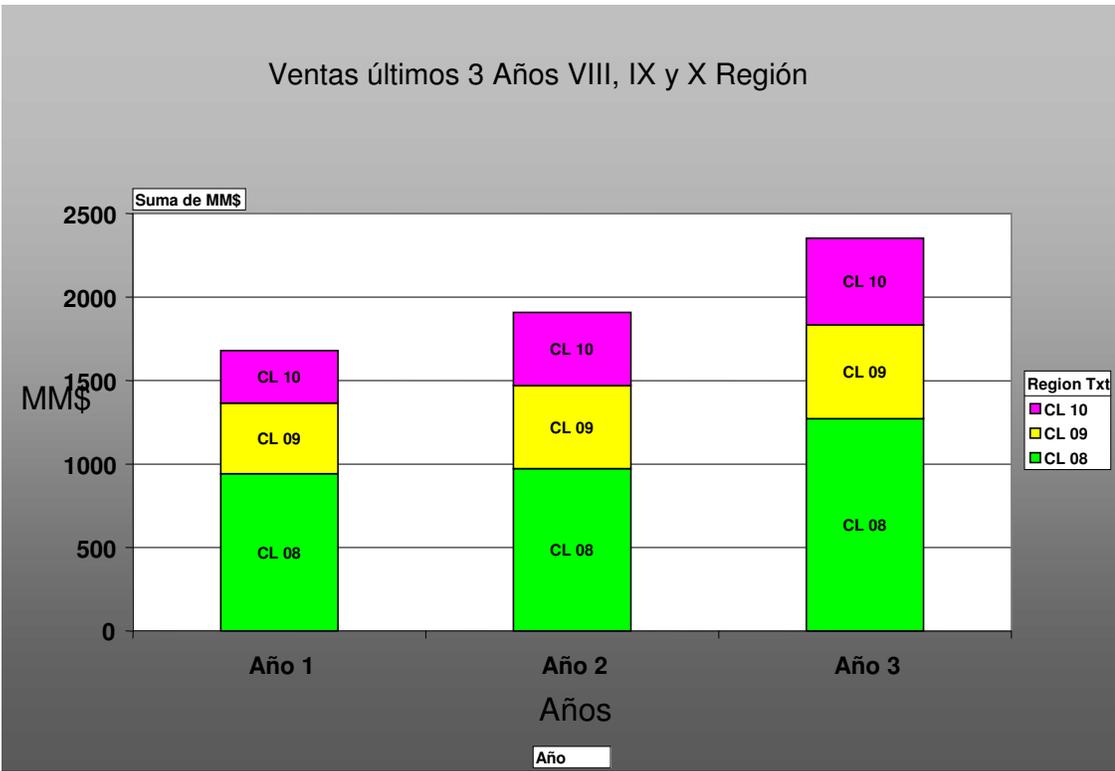


Si se comparan las ventas en la región metropolitana, vs. el país completo, se puede apreciar que estas abarcan en importancia alrededor del 75% de las ventas de los

productores, esto debido principalmente a que las empresas de mayor tamaño se encuentran en la región metropolitana, y el conocimiento en la región metropolitana sobre estos productos es mayor que en las otras regiones del país.

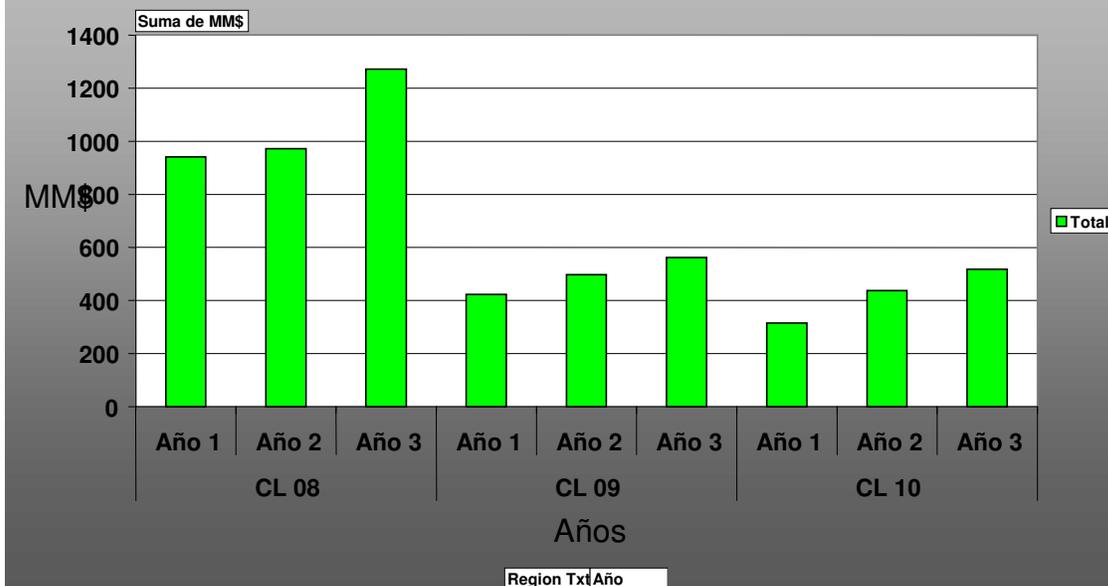
Año movil	R.M. (MM\$)	Crecimiento
Año 1	\$ 11.752	
Año 2	\$ 13.319	13%
Año 3	\$ 15.228	14%

El crecimiento de las ventas en la región metropolitana es prácticamente el mismo que el experimentado por el país.



Como se puede ver en el gráfico, estas 3 regiones, solo cubren algo más del 1% del total país, pero tienen un potencial de crecimiento importante, debido a que por estimaciones de CMPC Tissue S.A. el 45% de las empresas de regiones no utiliza los productos Tissue para instituciones y solo utiliza el papel masivo que es el mismo que utilizan los consumidores de supermercado.

### Ventas últimos 3 Años VIII, IX y X Región



De las 3 regiones la que ha experimentado un mayor crecimiento ha sido la octava región, lo cual se debe principalmente

e a 2 razones, el crecimiento económico de la región y las acciones de distribución en esa región debido a la creación de distribuidoras con apoyo de la papelera.

Esta diferencia de crecimiento se puede ver en el gráfico a continuación. Y los niveles de crecimiento se podrán observar en la tabla de más abajo separado para todas las regiones.

Región	Año movil	Total	Crecimiento
VIII	Año 1	\$ 941	
	Año 2	\$ 973	3%
	Año 3	\$ 1.272	31%
IX	Año 1	\$ 423	
	Año 2	\$ 498	18%
	Año 3	\$ 562	13%
X	Año 1	\$ 315	
	Año 2	\$ 437	39%
	Año 3	\$ 517	18%

## **5.2 MERCADO TOTAL**

El mercado total en el cual se ubicará la distribuidora es en la zona sur, abarcando todas las empresas desde la VIII hasta la X región.

Las ventas en esta zona en el último año móvil para la empresa productora CMPC Tissue S.A. fue de \$2.351 millones, lo que tomando en cuenta que los precios entre las productoras y entre las distribuidoras son prácticamente iguales, que CMPC Tissue S.A. tiene un 58% del mercado y que hay un 45% del mercado no cubierto.

Mercado Cubierto =  $(\$2.351 \text{ millones} \times 100\%) / 58\% = \$4.053 \text{ millones}$

Mercado no Cubierto =  $(\$4.053 \text{ millones} \times 45\%) / 55\% = \$3.316 \text{ millones}$

Mercado total =  $\$4.053 \text{ millones} + \$3.316 \text{ millones} = \$7.369 \text{ millones}$

## **5.3 MERCADO POTENCIAL**

La distribuidora realizará sus esfuerzos de ventas en la pequeña y mediana empresa, lo que en la zona sur representa a la gran mayoría de las empresas.

Según datos de las provincias de la zona sur donde pretende trabajar la distribuidora, un 80% de las empresas de esta zona califican en la pequeña y mediana empresa, según los parámetros del INE.

Ocupando este dato, se puede calcular el mercado potencial.

Mercado potencial =  $\$7.369 \text{ millones} \times 80\% = \$ 5.895 \text{ millones}$

## **5.4 MERCADO META**

Según la opinión de expertos, una distribuidora de productos de papel tissue enfocada en la pequeña y mediana empresa debe al cabo de 5 años haber alcanzado una cantidad mínima de 300 clientes y óptima de 500 clientes para poder ser sustentable y ya desarrollar una competencia pareja con la demás distribuidoras.

La meta de la distribuidora será al cabo de 5 años tener al menos 700 clientes fijos en la zona sur a los cuales se les mantenga su papelería tissue y se les entregue un servicio de distribución a tiempo y con las facilidades de pago de acuerdo a sus necesidades.

700 clientes corresponden aproximadamente al 14% del mercado potencial, es decir:

Mercado meta = \$5.895 millones x 14% = \$825 millones anuales

Si dividimos este número por el número de clientes, nos da un gasto promedio por cliente anual de \$1.179.000, por lo que el gasto mensual aproximado sería de unos \$100.000 pesos lo que coincide con el dato de las distribuidoras de estos productos en las que el promedio de consumo por cliente mensual está entre 100.000 y 120.000 pesos.

## **5.5 ENCUESTA**

### **5.5.1 ENFOQUE DE LA ENCUESTA.**

El enfoque de la encuesta es desarrollar una investigación descriptiva del mercado de la distribución de papeles en la zona sur, es decir, se quiere obtener la mayor información posible de los clientes y sus necesidades hacia este tipo de productos, además de la visión que tienen ellos de estos productos y del comportamiento de la competencia.

Para esto se desarrollaran preguntas tanto de selección múltiple como de contenido, ocupando las últimas para conocer principalmente cuales son las razones de que haya tanto mercado no cubierto.

### **5.5.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.**

Para poder desarrollar una buena encuesta se llevaron a cabo entrevistas no estructuradas, aunque con ciertos lineamientos, con personas que tienen conocimientos sobre el tema, esto permitió profundizar conocimientos sobre distribución y sobre los productos debido a la opinión experta de los entrevistados.

Primero se entrevistó a ejecutivos de la división institucional de la papelera CMPC Tissue s.a.<sup>12</sup> quienes aportaron la vista general del negocio y generaron muchas ideas debido a su conocimiento sobre los productos y a que necesita el proveedor de los distribuidores.

Luego se entrevistó a 2 potenciales clientes y a un vendedor de Disur, una distribuidora que sería competencia directa en caso de llevarse a cabo el proyecto, esto aportó una visión del mercado de la zona sur y permitió delinear cuales son los principales objetivos que se buscará con el desarrollo de la encuesta.

---

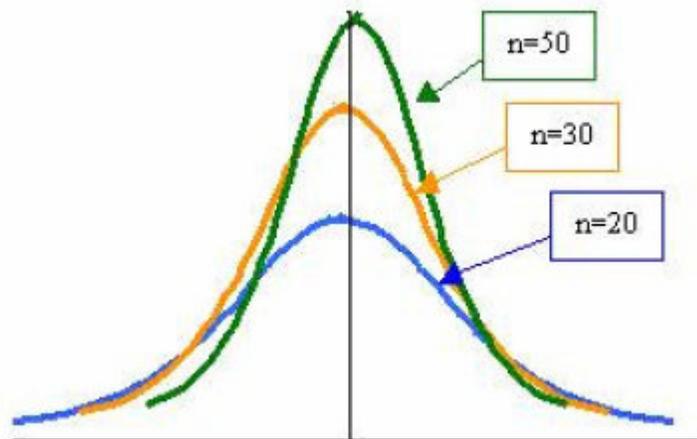
<sup>12</sup> Ignacio Tagle, Jefe de Ventas Región Metropolitana.  
Javier Valenzuela, Jefe de Ventas Zonas Sur.

### **5.5.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

La muestra de la encuesta será apuntando al mercado potencial donde se quiere enfocar la distribuidora, es decir, a la pequeña y mediana empresa de la zona sur.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el teorema central del límite y la ley de los grandes números que dice que con 30 encuestas o más las distribución de las medias se asemeja a una normal por lo que tendremos una estimación adecuada y un error aceptable.

Convergencia a una distribución normal, según tamaño de la muestra.<sup>13</sup>



### **5.5.4 CONSTRUCCIÓN DE LA ENCUESTA**

La construcción de la encuesta se basó en las necesidades de conocimiento para poder desarrollar el plan de negocios.

Los objetivos de la encuesta son:

- Saber el rubro de los potenciales clientes que ocupan papeles institucionales y los que no.
- El conocimiento de los clientes sobre estos productos.
- La relación de los potenciales clientes con los productos y con las distribuidoras actuales

---

<sup>13</sup> Memoria: Gustavo Adolfo Bopp Montero; “Plan de negocios para una comercializadora de servicios y productos de golf”; profesor guía Jorge Carikeo Montoya, profesor co-guía Enrique Jofré Rojas.

- Los gastos en productos de papel de los clientes ya sean institucionales o de consumo masivo.
- Las necesidades de facilidades de pago que necesitan.
- Que servicios se les puede ofrecer a los clientes junto con la papelería tissue.

### **5.5.5 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA**<sup>14</sup>

La encuesta fue aplicada en 40<sup>15</sup> empresas de la zona donde se pretende instalar la distribuidora, los encuestados fueron los encargados de compra de las empresas, que dependiendo la empresa podía ser el gerente de un área o el doctor o el dentista de un consultorio e incluso el dueño de una pequeña industria o jefe de oficina.

### **5.5.6 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA**

La tabulación de los datos de la encuesta entregó los siguientes resultados sobre el mercado, los clientes y la competencia.

Resultados sobre el mercado<sup>16</sup>

De las respuestas obtenidas a través de la encuesta, los resultados serán analizados separadamente por rubro de las empresas potenciales clientes, para poder detectar oportunidades distintas en los diferentes segmentos del mercado.

De las 40 encuestas un 12.5% fueron contestadas por el sector industrial, un 32.5% por Comercio o Servicios, un 17.5% por el área de la Salud y el 37.5% restante por empresas del sector Hotelero y de Restaurante.

Para ver los consumos relativos por rubro es necesario tener el número de trabajadores por empresa separado en hombres y mujeres ya que los consumos de estos son bastante distintos.

	Industrial	Comercio o Servicio	Salud	Hotelería y restaurante
Hombres	25	12	2	4
Mujeres	8	8	7	5

En el cuadro se puede ver el promedio de trabajadores por segmento que se obtuvo de la encuesta.

<sup>14</sup> Anexo 4: Encuesta.

<sup>15</sup> Anexo 6: Base de datos clientes potenciales.

<sup>16</sup> Anexo 5: Resultados Encuesta.

Estos números son un buen indicador para los sectores Industrial y Comercio del mercado, pero para salud y Hotelería no los son debido a que hay que tomar en cuenta el flujo de personas que utilizan este tipo de empresas.

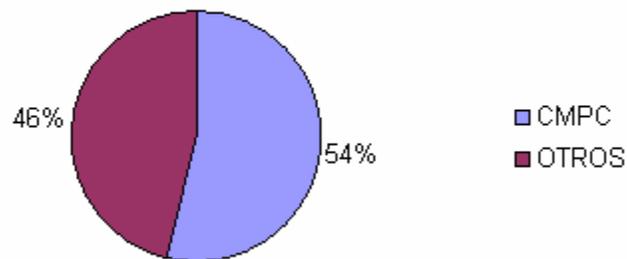
Los estudios de la división institucional de CMPC Tissue S.A. dicen que un 45% de las empresas no utilizan estos productos, pero los resultados de la encuesta muestran lo siguiente.

	Industrial	Comercio o Servicio	Salud	Hotelería y restaurante	Total
Si	60%	46%	57%	87%	65%
No	40%	54%	43%	13%	35%

Donde se puede ver que por penetración de los productos institucionales, las mayores oportunidades se encuentran en los sectores industriales de servicio y de salud, mientras que el sector hotelero está casi completamente cubierto.

Según la encuesta la participación de mercado de CMPC Tissue es parecida a la que manejan en la empresa.

Participación Productos CMPC

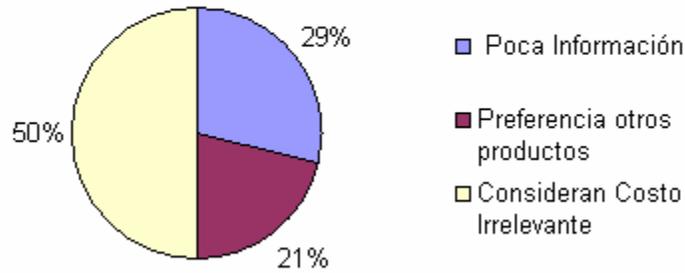


La empresa maneja valores de un 58% y la encuesta entregó que el 54% de los encuestados que ocupan productos institucionales, ocupan productos Elite de CMPC Tissue.

#### Resultados sobre los Clientes.

Las razones principales de la ausencia de estos productos se pueden ver en el siguiente gráfico, de donde se desprende que la mayoría de las empresas no considera importante tener este tipo de productos, pese a que son más baratos, ya que la diferencia económica no es significativa.

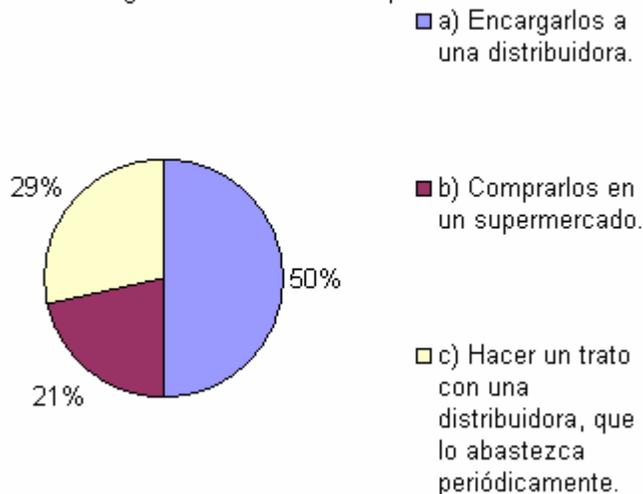
### Justificación Ausencia de Productos



Luego de informar a los encuestados que no usaban estos productos sobre las características de estos, la menor rotación de papel con un 86% y la disminución de las mermas por robo de estos productos con un 64% fueron las características que estos encuestados consideraron las más importantes por sobre el consumo de papel por metro y a los menores precios de estos productos, con un 29% y un 21% respectivamente<sup>17</sup>.

En el gráfico siguiente se puede ver la manera en que les gustaría obtener este tipo de productos en caso de que se cambiaran de los que usan actualmente, de este se desprende que la gran mayoría lo haría a través de distribuidoras, es decir, que ofrecer un buen servicio de distribución puede permitir penetrar en estas empresas.

### Como le gustaría obtener estos productos



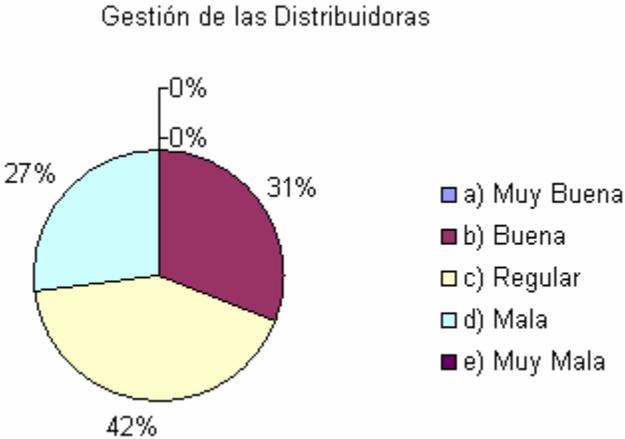
<sup>17</sup> Los porcentajes no suman 100% ya que la pregunta hacía referencia a elegir 2 características por encuestado y no 1.

Los clientes que si ocupan estos productos, se abastecen de la forma representada en el gráfico a continuación.



Resultados sobre la competencia.

Los encuestados debieron responder sobre el servicio actual de sus distribuidoras, y en el siguiente gráfico se desglosa lo que piensan los potenciales clientes.



Luego al ser consultados sobre los principales problemas que tienen con las distribuidoras, el 85% tiene problemas de incumplimiento en los plazos de entrega y el 54% tiene problemas con errores en las entregas, por lo que un servicio preocupado de dar plazos reales, rápidos con entregas eficientes puede ser un factor diferenciador importante para conseguir clientes.

Ante la pregunta sobre que características de una nueva distribuidora les parecerían más atractivas un 98% prefirió garantías sobre los plazos de entrega y sobre la falta de productos y a un 40% le gustó la idea de recibir informes periódicos sobre los gastos realizados en los productos, estas fueron las características más atractivas según los encuestados.

## **5.7 CONCLUSIONES ANÁLISIS DE MERCADO**

Debido a las estimaciones de CMPC, el 45% de las empresas de regiones no usa los productos en los cuales la distribuidora se va a especializar, por falta de conocimiento sobre como conseguirlos y de los beneficios de utilizarlos.

Si consideramos el dato de CMPC como válido, tenemos que en la zona sur hay un mercado potencial de unos MM\$5.895, que no está siendo cubierto por las distribuidoras. Y particularmente en la IX región que es el lugar donde la distribuidora comenzará sus labores hay un mercado potencial de unos MM\$1.200, es por esto que la distribuidora deberá comenzar sus labores con un fuerte nivel de marketing sobre los beneficios de los productos que distribuye e intentando abarcar la mayor cantidad de clientes en el menor tiempo posible para cubrir el déficit de la zona sur.

Además producto de la encuesta se puede establecer que los sectores del mercado donde más expedita podría ser la entrada son la industria, el comercio o servicios y el sector salud.

También de la encuesta se desprende que la forma de diferenciarse es a través de los servicios, principalmente mejorando la entrega que ofrecen las actuales distribuidoras.

## **CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING**

La investigación de mercado, permitirá desarrollar la estrategia adecuada para la empresa, además de un marketing mix adecuado para el tipo de clientes que la distribuidora pretende abarcar.

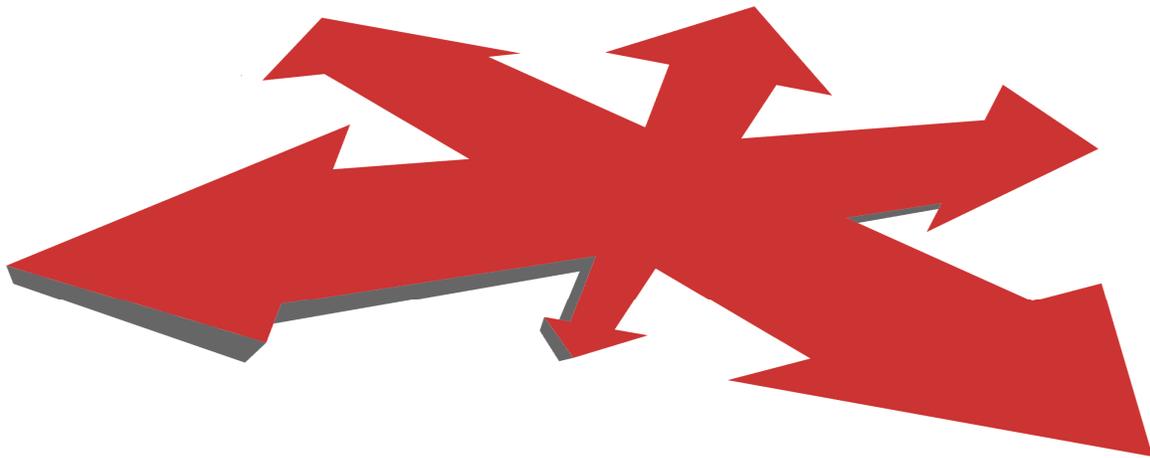
### **6.1 MARKETING ESTRATÉGICO**

#### **6.1.1 NOMBRE DE LA DISTRIBUIDORA**

El nombre escogido para la distribuidora, será “Difron”, Este nombre deriva de Distribuidora de la Frontera, ya que a la zona de Temuco se le llama la frontera debido a

que en tiempos de la conquista española era el lugar hasta donde podían llegar antes de ser atacados por los Mapuches, esta referencia histórica permitirá que los clientes la vean como una distribuidora comprometida con la zona, potenciada además por que los dueños serán una familia muy conocida en la zona lo que según opinión de expertos<sup>18</sup> es muy importante ser conocido para generar contactos de manera más fácil con los clientes y el boca oreja entre las empresas corre mas rápido cuando se habla de una empresa de alguien conocido en un lugar.

Logo tentativo Distribuidora de la Frontera.<sup>19</sup>



**DIFRON**

**DISTRIBUYENDO EN LA FRONTERA**

### **6.1.2 ESTRATEGIA GENÉRICA**

Luego del análisis de mercado y el análisis estratégico de la industria, la estrategia genérica mas adecuada es la de diferenciación por servicios.

Para esto la distribuidora buscará diferenciarse en aquello que los clientes perciben como los principales problemas de las actuales distribuidoras, es decir la estrategia de la empresa será asegurar el despacho en 24 horas máximo, de manera de poder captar la mayor cantidad de clientes posibles aunque este despacho implique un costo muy alto en algunas ocasiones, lo más importante será mantener a todos los clientes contentos con nuestro servicio, de manera que después de obtenerlos no tengan incentivos para cambiarse a otras distribuidoras.

---

<sup>18</sup> Javier Valenzuela: Jefe De Ventas Zona Sur División Institucional CMPC Tissue s.a.  
Julio Fontecilla: Dueño y Gerente General Comercializadora Fontecilla (Distribuidora de productos de papel de CMPC Tissue.)

<sup>19</sup> Diseño propio.

La otra gran diferencia respecto de las otras distribuidoras será la de mantener un contacto frecuente con los clientes ofreciéndoles informes sobre su consumo de nuestros productos, informándoles que productos son más convenientes dependiendo de su empresa y de sus necesidades.

El ser una distribuidora de un solo tipo de productos puede ser una desventaja ante otras distribuidoras es por eso que la Distribuidora intentará entrar con otros tipos de productos dependiendo de las necesidades de los clientes, para aumentar los productos comprados por los clientes y así aumentar la facturación de la empresa.

### **6.1.3 ESTRATÉGIA DE POSICIONAMIENTO**

La Distribuidora intentará posicionarse en la mente de los clientes como una empresa preocupada de entregar a tiempo todos sus productos, para así solucionar un problema a los clientes y que nunca más se tengan que preocupar de la reposición de los productos de papel en sus empresas.

Además se espera que los clientes la vean como una empresa que se preocupa de las necesidades de la empresa y para esto estará siempre ofreciendo nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los distintos clientes, para lograr una especie de colaboración con estos.

Además la distribuidora necesita posicionarse también dentro de la empresa productora como una distribuidora eficiente, pues debido al modelo de negocio de CMPC Tissue, el ser una distribuidora eficiente genera clientes a través de la Papelera, que premia con montos en dinero y con carteras de nuevos clientes a aquellas distribuidoras que mejor cumplen con sus clientes y con los pagos por los productos de CMPC. Estos beneficios los otorgan la mayoría de las empresas productoras que distribuyen a través de terceros, por lo que al incluir nuevos productos también se obtienen más beneficios de los proveedores.

## **6.2 MARKETING TÁCTICO**

### **6.2.1 PRODUCTO**

Los productos de la distribuidora en un comienzo serán los productos de papel que ofrece el área institucional de CMPC Tissue y los ser vicios asociados a la distribución de estos.

#### **6.2.1.1 Productos de papel**

Los productos de papel se pueden dividir en 4, higiénicos, toallas, servilletas y otros<sup>20</sup>, además cada uno de estos grupos tiene dispensadores que facilitan el uso de los papeles y disminuyen las mermas por robo o deterioro del producto.

---

<sup>20</sup> Anexo 7: Productos tissue, costo y precio de lista.

Los higiénicos son los papeles que se usan en los baños para el aseo personal de quienes los ocupen, estos vienen en distintos metrajes dependiendo de las necesidades de la empresa, por ejemplo, para áreas con mucho tráfico de personas hay un higiénico jumbo de 500 m utilizado en los baños que permite no estar cambiando constantemente el papel o para hoteles encontramos uno con apenas 20 mts que disminuye las pérdidas del hotel cuando los huéspedes se los llevan de las habitaciones.

Las toallas son ocupadas en los baños para secarse y para limpieza personal pero también tienen uso de limpieza para las empresas, a modo de ejemplo hay una toalla de 600 m que se ocupa principalmente en el área industrial para limpiar maquinarias y que es trasladada en un dispensador especial con ruedas para un uso más cómodo en la industria.

Las sabanillas son de uso mayoritariamente del segmento salud, en este caso también se tienen sabanillas con diferentes medidas y el uso de estas varía principalmente según el tráfico de pacientes que tenga el cliente, generalmente las sabanillas de mayor metraje son utilizadas por hospitales o centros de salud de mayor tamaño, pero para el mercado potencial de la distribuidora, las de mayor uso serán las de menor metraje dado que se apunta principalmente a consultorios pequeños e independientes.

Dentro de la categoría otros, por el momento solo se encuentran los cobertores de w.c. que son muy utilizados por servicentros y por los baños públicos de algunos locales.

Además de todos estos productos CMPC Tissue ofrece Jabones como producto complementario para los baños, producto que también comercializará la distribuidora para dar un servicio más integral a los baños de los clientes.

### **6.2.1.2 Servicios**

El servicio de la distribuidora será el de mantener un relación constante con los clientes para que nunca estos se queden sin papel, y responder en menos de 24 horas ante cualquier pedido, con una garantía de descuento de un 10% en caso de que no se cumpla con los plazos, de esta manera se pretende fidelizar al cliente y así este no se sienta tentado a cambiarse de distribuidora y sea un ingreso constante para la empresa.

Además de esto se ofrecerá plazos de pago acordes a las necesidades de los clientes, pero siempre tomando en cuenta que el proveedor ofrece facilidades como máximo a 60 días por lo que ese sería el plazo máximo a ofrecer por la distribuidora a los clientes, aunque dependiendo de la liquidez que se vaya obteniendo a través del tiempo estos plazos podrían mejorar para así obtener clientes con mayores dificultades de pago.

Otro servicio será la entrega de informes sobre su consumo y estudios de que productos podrían ser mejores para su negocio los que les producirían menores pérdidas ya sea por robo o por uso desmedido.

Por último la distribuidora estará atenta a incluir otros productos a su cartera para darle de esta manera soluciones más integrales a los clientes y así aumentar el tamaño de las facturas por cliente hacia la empresa.

### **6.2.2 PRECIO**

El precio en este tipo de productos viene dado por la empresa productora. CMPC Tissue entrega a las distribuidoras una lista de precios, y les vende los productos con un 30% de descuento, por lo tanto las distribuidoras tienen, un rango de 30% del precio para competir y de alguna forma maximizar sus utilidades.

Los precios competitivos de la industria se ubican un 5% bajo el precio de lista, dado que la distribuidora agrega valor ofreciendo garantías de un 10% en caso de atrasos o incumplimiento con los productos, intentará competir en el mercado con los precios de lista.

Sin embargo hay un factor importante que no se puede dejar afuera, los volúmenes de venta, por lo que la distribuidora de todas formas estará dispuesta a hacer descuento dependiendo de los volúmenes de compra que efectúen los clientes.

Los rangos de precios y descuento serán los siguientes:

Rangos de precios según volumen de venta	
Kilos de papel mensual	Máximo descuento permitido
0 - 30	0%
30 - 80	5%
80 - 150	10%
150 o más	15%

Esto no quiere decir que sea obligatorio hacer estos descuentos, sino que es el máximo descuento que los vendedores se pueden permitir y ellos verán como lo manejan, además que los incentivos de estos estarán en base a que descuentos hagan por lo que estarán incentivados a efectuar la venta al mayor precio permitido.

### **6.2.3 PROMOCIÓN**

La promoción de los productos y servicios de la distribuidora, será de manera directa, es decir ofreciendo los servicios y productos diariamente a todo el mercado potencial de la zona que en un principio cubrirá la distribuidora.

Esta acción puerta a puerta pretende generar lazos entre la distribuidora y los clientes para que estos conozcan la calidad de los productos y la dedicación que la distribuidora pondrá en satisfacer sus necesidades, es decir, que los clientes sientan la diferencia que se genera en un servicio organizado y profesional.

Dado que Internet es la principal plataforma de búsqueda de servicios, la distribuidora debe tener una página en la cual se muestre como contactarla además de los productos y servicios que se comercializarán a través de esta, incluidos los beneficios a los cuales los clientes tendrán acceso por usar los productos y servicios que se les ofrecerán.

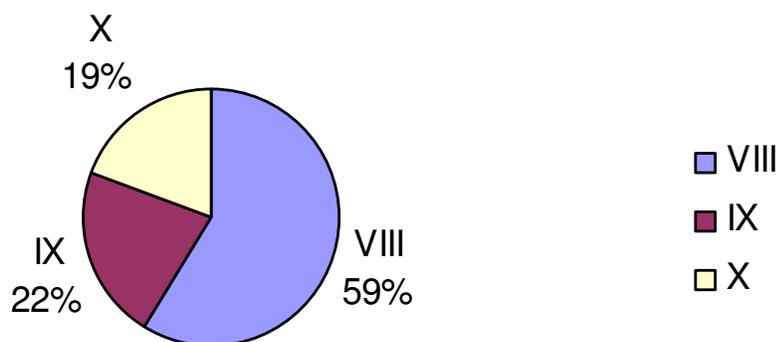
Pese que a modo de promoción se piensa utilizar solo estos medios, se dejará un monto fijo para publicidad en medios o desarrollo de trípticos o materiales visuales en caso de que sea necesario hacerlo en algunas ocasiones, este fondo será de \$3.600.000 para el primer y segundo año y aumentará de manera significativa al tercer año (\$12.000.000), para generar un impacto mayor al momento de sacar nuevos productos al mercado.

#### **6.2.4 PLAZA**

Esta variable del Marketing mix comercial hace referencia a la distribución del producto-servicio. En el caso de la distribuidora su plaza estará limitada a las VIII, IX y X región, empezando por la IX región de la Araucanía, siendo este el centro estratégico de la distribución.

Al ser la región de la Araucanía la más desprovista de los servicios de distribución, la ubicación es ideal para empezar y estabilizar el negocio y así poder expandirse al resto de las regiones.

% empresas potenciales por región



Pese a que la VIII región tiene la mayor cantidad de potenciales clientes, la competencia es mas dura en esa región por lo que entrar en esta será el objetivo final pero no sin antes haber logrado cubrir de buena manera los mercados más pequeños pero menos competitivos de la IX y X región.

La venta y entrega de los productos y servicios se realizará directamente en las oficinas de los clientes, por lo que la plaza comercial estará ubicada en las ciudades mismas en las direcciones de las empresas que serán los clientes de la Distribuidora.

### **6.2.5 PERSONAS**

Para entregar un servicio de calidad a los clientes el personal es fundamental en este objetivo, siendo la elección y entrenamiento de este clave para lograr la ventaja competitiva. Siendo el personal de ventas la cara visible con el cual el cliente se formará la visión de la empresa en base al comportamiento y actitudes de estos, la elección de este personal en particular será de lo más rigurosa.

El nivel de conocimiento de los productos y servicios que tendrá el personal de ventas será del mejor nivel, pues son ellos el contacto directo con los clientes y los que mantendrán el contacto periódicamente con ellos.

Para las otras áreas de la empresa se contará con personal elegido cuidadosamente, para que además de sus habilidades laborales se pueda generar un ambiente de trabajo acorde a las necesidades de la empresa, es decir personas siempre bien dispuesta a entregar al cliente y a sus compañeros la mejor de sus disposiciones.

El personal encargado de la cobranza, será elegido para que pueda mantener una relación de confianza con el cliente pero que a la vez haga respetar los plazos otorgados por la distribuidora, de manera de que no las cantidades impagas sean las menores y que no se corten por esto las relaciones con los clientes.

### **6.2.6 PLANTA (EVIDENCIA FÍSICA)**

La evidencia física o planta hace referencia al ambiente o atmósfera creada al omento de entregar el servicio, el cal tiene como objetivo facilitar la relación entre el cliente y el proveedor. Existen 2 clases de evidencia física la periférica y la esencial. La periférica es la que posee realmente el cliente en la compra de un servicio, como por ejemplo la boleta. La esencial está relacionada con las sensaciones que genera el ambiente sobre el cliente.

Para poder evidenciar calidad en los servicios ofrecidos, se pondrá un énfasis mayor en todo lo relacionado a la planta periférica, debido a que para este tipo de servicio su materialización e hace más fácil con este tipo de planta, entregando los informes de consumo y las recomendaciones e innovaciones e productos de la distribuidora, siempre manteniendo un diseño adecuado para la vista y satisfacción del cliente.

No se debe descuidar la evidencia física esencial del servicio, para lo cual hay que ser acogedores con los clientes y siempre demostrar un ambiente agradable pero de profesionalismo de manera de diferenciarse de la competencia.

Los productos siempre deberán estar en buen estado y se deberá responder con beneficios para los clientes en caso de que no sea así de manera de generar confianza en estos y que sepan que cualquier error se arreglará con beneficios a su favor.

### **6.2.7 PROCESOS**

Esta variable del marketing mix de los servicios está relacionada con la manera en la cual se brinda el servicio. Para esto es clave que el encargado de las entregas y el de ventas se coordine y trabajen en conjunto para que el cliente nunca se quede sin la entrega de 24 horas de sus productos, de manera que la diferenciación con los competidores sea notoria y eficiente.

Para esto se llevará una evaluación continua de los cumplimientos de horarios de entrega, apuntando siempre a la meta de no llegar a ningún cliente después de la fecha estipulada.

### **6.3 CONCLUSIONES PLAN DE MARKETING**

Luego de realizar el plan de marketing se observa que los productos que tendrá la distribuidora en un comienzo serán productos de papel, y pese a que luego irá agregando productos a sus catálogos, la diferencia con la competencia no será principalmente por esto, ya que los productos que se pueden distribuir a empresas son los mismos para todas las distribuidoras, y las condiciones de precio están prácticamente establecidas por las empresas productoras.

Es por esto que la diferenciación se debe hacer en profesionalizar el servicio, demostrar a los clientes que nuestro servicio de atención y los cumplimientos de los plazos, están creados por profesionales preocupados de sus necesidades y que ante cualquier falla se les responderá como es debido.

Por lo tanto lo más importante del marketing estratégico es el cumplimiento de la promesa del servicio de entrega en 24 horas de los productos, por lo que para cumplir esto la distribuidora estará dispuesta incluso en casos especiales a incurrir en gastos extras (comprar productos a otras distribuidoras, arrendar servicios especiales de transporte) de manera de alcanzar el objetivo de “cero” fallas en las entregas y “cero” retrasos.

En el caso del marketing mix los factores más importantes son la promoción y las personas, ya que la generación de buenos contactos con los clientes dará pie para generar buenas relaciones comerciales que permitirá mantener a los clientes contentos lo que minimizará las posibilidades de que estos se cambien a otra distribuidora.

## **CAPÍTULO VII. PLAN DE VENTAS**

Para una empresa de este tipo lo más relevante es la capacidad de conseguir clientes, y para esto se debe contar con un plan de ventas adecuado que motive al vendedor a conseguir clientes y además a tratarlos bien para mantenerlos.

Para esto el modelo que se ocupará será el siguiente.

### **7.1 MODELO DE VENTAS**

- Cada vendedor deberá promocionar los servicios y productos de la distribuidora empresa por empresa durante todo el día y deberá cerrar todos los contratos que le sea posible.
- No se podrá exceder de los límites de precios definidos en el plan de marketing para negociar con los clientes.
- Cada cliente que consiga será asignado a la cartera de clientes del vendedor, de los cuales obtendrá beneficios de comisión de ventas, los cuales incrementarán de manera notoria sus ingresos.
- Los incentivos dependerán del precio al cual venda los servicios y productos de manera de incentivar a venderlos al mayor precio posible, las comisiones serán un porcentaje de la venta y se distribuirán de la siguiente manera.

Precio	Comisión
Precio lista hasta un 5% de descuento	5%
desde un 5% de descuento hasta un 10%	4%
desde un 10% hasta un 15%	3%

- El precio que se exige es sobre la venta total no sobre todos los productos, de esta manera el vendedor tiene la libertad de mover los precios de los productos de manera individual y así tener la libertad de tomar decisiones que le permitan maximizar su margen sobre el costo de los productos.
- Las comisiones se harán todos los meses sobre las carteras de clientes de los vendedores y no sobre la primera venta para incentivar a estos a mantener a sus clientes.
- Los pagos de las comisiones se hará efectivo todos los meses sobre las facturas cobradas, de manera de incentivar a los vendedores a que los pagos se cumplan a tiempo y hagan respetar las condiciones de la distribuidora con los clientes.
- No se limitará el número máximo de clientes que tendrá un vendedor, pero por experiencia de otras distribuidoras cuando tengan 120 clientes o más se contratará nuevos vendedores para la zona ya que la capacidad de conseguir clientes cuando se manejan mas de 120 disminuye notoriamente y así el

vendedor tendrá mas competencia en la zona y su incentivo estará en aumentar el tamaño de las facturas de sus clientes, para así seguir aumentando su comisión.

- En caso de que un vendedor deje de trabajar en la empresa la cartera de este se distribuirá equitativamente entre los otros vendedores.
- Los clientes que lleguen a través de vendedores de CMPC Tissue o que llamen directamente a la empresa, serán asignados a un vendedor de manera que este los visite vea sus requerimientos y negocie con ellos. Para esta asignación se hará una lista ordenada por antigüedad asignándose en orden descendente los clientes, excluyendo a aquellos vendedores que alcancen más de 120 clientes.

## 7.2 CONCLUSIONES PLAN DE VENTAS

El plan de ventas está diseñado completamente para incentivar al vendedor a maximizar tanto sus comisiones como las utilidades de la empresa.

El carácter descendiente de las comisiones estimula al vendedor a lograr el mejor precio que el cliente le permita y de venderle la mayor cantidad de productos posibles.

La posibilidad de decidir que precios ofrecer les da libertad para moverse dentro de los distintos productos de manera de ofrecer al cliente los precios a su necesidad y no tener que estar consultando a la distribuidora que precio ofrecer a los distintos clientes.

Es de esperar que este tipo de incentivos logre que los vendedores realicen su trabajo de manera eficiente, pues si se piensa numéricamente, para un vendedor que alcance los 100 clientes a un promedio de \$150.000<sup>21</sup> pesos por cliente, suponiendo que en promedio su comisión sea de un 4%.

$$\$150.000 \times 100 \times 4\%$$

$$\text{Comisión mensual} = \$600.000$$

Este vendedor alcanzaría solo por concepto de comisiones \$600.000 pesos, que sumado a su sueldo base haría una suma de dinero muy interesante.

La idea de pagar con comisiones es lograr que el vendedor esta alineado con la estrategia de la empresa y que toda la distribuidora avance en pos de atender bien a los clientes y de maximizar utilidades.

---

<sup>21</sup> Dato de Distribuidoras que apuntan al mismo segmento de clientes.

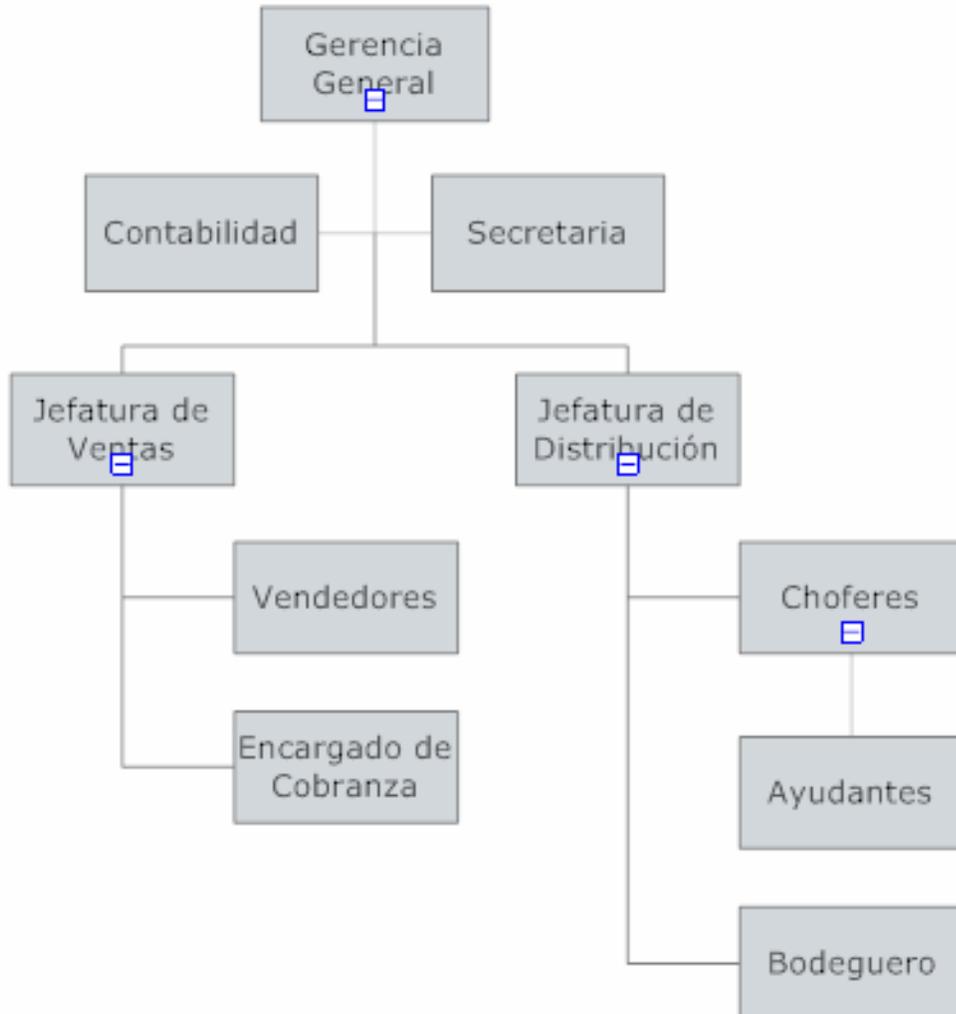
## CAPITULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El personal será seleccionado cuidadosamente para cada uno de los cargos, a los cuales se les hará si es necesaria una capacitación para que conozcan las cualidades de los productos y las diferentes necesidades que satisfacen.

### 8.1 ORGANIGRAMA

El organigrama a continuación da cuenta de las dependencias de los distintos cargos, y de los apoyos en otros casos.

En las dependencias de las jefaturas el número de personas irá aumentando dependiendo principalmente de cómo se vaya comportando la demanda por los productos y servicios de la distribuidora.



La estructura organizacional está dividida en 2 áreas ventas y distribución.

La primera encargada de conseguir clientes, cobrar y mantener las relaciones con la cartera de clientes de la distribuidora y la segunda encargada de los despachos y de llegar al cliente a tiempo para mantener la promesa de la entrega en 24 horas.

La relación bien conectada entre estas 2 áreas será la base del cumplimiento con los productos y servicios para la satisfacción completa de los clientes.

Se eligió este tipo de estructura simple de manera de poder adaptarse rápidamente a otra estructura en caso de que el negocio y el mercado así lo determinen<sup>22</sup>.

Dentro de la estructura, lo más importante es la elección correcta de los perfiles para los cargos, lo que permitirá que la empresa tenga un ambiente adecuado de trabajo y los clientes se sientan agradecidos de nuestros productos y servicios.

## **8.2 DESCRIPCIÓN CARGOS Y PERFILES**

Las funciones, obligaciones y perfiles son los siguientes.

Gerente General: Estará encargado de realizar las acciones comerciales de la empresa, administración financiera y supervisión de las operaciones de las 2 áreas de la empresa.

Será el responsable total del desempeño de la empresa y deberá responder por este ante el dueño de la distribuidora.

Su objetivo de trabajo será cumplir las metas que le haya impuesto periódicamente el dueño de la distribuidora.

Perfil del cargo: Ingeniero Civil Industrial o Ingeniero Comercial.

Funciones:

- Llevar a cabo la estrategia comercial que permita conseguir nuevos clientes.
- Mantener las buenas relaciones con las empresas proveedoras de los productos para la distribución.
- Consolidar las finanzas de la distribuidora.
- Supervisar y decidir sobre la adquisición de materiales y nuevos productos.
- Contratar el personal idóneo para los cargos de la distribuidora.
- Fijar metas de ventas y de servicios para cada área.

---

<sup>22</sup> Pag 350 de **Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización Hitt M, Ireland, R. Y Hoskisson, R., Internacional Thomson Editores, 1999. 3ra. Edición.**

- Evaluar desempeño del personal.
- Control de gestión de la empresa.

Secretaria: Estará a cargo de canalizar los distintos requerimientos de los clientes, así como facilitar la comunicación entre las distintas áreas y los distintos funcionarios de la empresa.

Perfil del cargo: Secretaria Ejecutiva.

Funciones:

- Recepción de llamadas y administración de estas de manera de hacer eficiente el canal de comunicación de la relación Cliente – Empresa.
- Traspaso de las ventas telefónicas al jefe de ventas para que este la asigne a los vendedores.
- Apoyo en labores administrativas a cada área.
  - Gestiona pago de salarios.
  - Toma pedidos de ventas telefónicas.

Contabilidad: este será un servicio externo de apoyo al Gerente General, que con reuniones 2 o 3 veces mensuales, permitirá llevar a cabo un buen rendimiento tributario para que la empresa no se encuentre con problemas legales y minimizarlo para que las utilidades de la empresa sean las mayores posibles.

El perfil de este cargo es un contador auditor titulado con al menos 2 años de experiencia y de preferencia alguien de confianza del Gerente General o incluso directamente del Dueño de la empresa.

Jefe de Ventas: Será el encargado de responder por las ventas de la empresa, será evaluado directamente por el Gerente General en base a las metas de ventas de la distribuidora.

Estará a cargo del desempeño de los vendedores bajo su jefatura, y de que estos tengan un buen trato con los clientes.

Además estará a cargo de la cartera de clientes que consiguió en los principios de la empresa cuando estaba en terreno y trabajaba como vendedor.

Perfil del cargo: Ingeniero en ejecución Industrial, con experiencia en ventas obtenidas dentro de la misma distribuidora.

#### Funciones:

- Apoyar estrategia de ventas.
- Cumplimiento de metas empresa.
- Prepara informes de ventas para el Gerente General, incluyendo volúmenes, valor y márgenes obtenidos por concepto de ventas.
- Llevar la relación Cliente - Empresa con los clientes más importantes.
- Administrar su cartera de clientes y supervisar la cartera de los vendedores
- Supervisar la cobranza a los clientes y el cumplimiento de los pagos.

Vendedor: Encargado de conseguir nuevos clientes y de llevar a cabo las negociaciones con estos, en el plan de ventas se especifica las libertades con las que cuenta para negociar.

Perfil del cargo: Recibido de enseñanza media, ojala con algún tipo de estudio técnico, proactivo además de buena presencia y desplante ante los clientes.

#### Funciones:

- Aumentar su cartera de clientes.
- Aumentar el tamaño de la factura a sus clientes.
- Preocuparse de las necesidades de los clientes para aportar ideas de nuevos productos para distribuir.
- Crear informes de consumo mensuales para sus clientes y para el Jefe de Ventas.
- Mantener las relaciones más adecuadas con los clientes.
- Coordinar los tamaños y las fechas de los despachos con el área de distribución.
- Servicio al cliente.

Encargado de Cobranza: Encargado de cobrar a los clientes, la idea de este es cobrar los pagos de los clientes que no hacen depósitos, sino que pagan en cheques y hay que ir a buscarlos a la empresa.

Perfil del cargo: Recibido de enseñanza media, conocido de algún funcionario de planta alta de la distribuidora o del Dueño de esta, preferentemente que cuente con un vehículo para realizar su trabajo (Moto o auto).

Funciones:

- Recolectar los pagos de los clientes.
- Apurar los pagos de los atrasados.
- Depósito de cheques y apoyo directo al Gerente General con necesidades administrativas de la empresa.

Jefe de distribución: Encargado de la bodega, de los productos y de la administración de los inventarios, depende directamente del Gerente General al igual que el Jefe de Ventas y es el responsable del que servicio de entrega en máximo 24 horas funcione.

Perfil del cargo: Ingeniero en Ejecución Industrial. Preferentemente sin experiencia solo la adquirida dentro de la empresa.

Funciones:

- Encargado de mantener el inventario adecuado para no tener faltante de productos con los clientes.
- Encargado de coordinar el despacho de las camionetas para cumplir con el servicio y la promesa de las 24 horas sin errores de productos.
- Encargado de supervisar el orden de la bodega y el estado de los productos en esta.
- Encargado de supervisar la labor de los conductores de las camionetas.
- Elaborar los informes de inventario de productos para el Gerente General.
- Optimizar los recorridos de las camionetas para atender a la mayor cantidad de clientes en cada viaje.
- Consolidar las entregas de los proveedores.

Chofer: Encargado de despachar los productos a los clientes, y de entregarlos en el mejor estado.

Perfil del cargo: Recibido de enseñanza media, experiencia de al menos 2 años de trabajo en un cargo parecido, libre de antecedentes de accidentes o de conducción en estado de ebriedad.

Funciones:

- Entregar los productos a tiempo, cumpliendo con la ruta asignada por el Jefe de Distribución.
- Mantenimiento adecuada de las camionetas y cuidado de estas.
- Recorrido completo de las rutas asignadas.

Ayudante: Encargado de acompañar al conductor de la camioneta, descargar donde el cliente y de entregar la factura.

Perfil del cargo: Recibido de enseñanza media, Sin antecedentes por alcoholismo o robo.

Funciones:

- Descargar los productos donde los clientes e instalarlos en caso de ser necesario.
- Ayudar a cargar la camioneta en la bodega.
- Consolidar la entrega por medio de la firma del cliente y de la factura.
- Entrega de la factura y el detalle de la entrega al jefe de distribución.

Bodeguero: Encargado de los productos de la bodega.

Perfil del cargo: Recibido de enseñanza media, Sin antecedentes por alcoholismo o robo.

Funciones:

- Mantener la bodega ordenada.
- Mantener los productos en perfecto estado.
- Recibir los camiones de los proveedores.
- Ayudar a cargar las camionetas para el despacho.

Los sueldos<sup>23</sup> líquidos de todos los trabajadores de la empresa será el siguiente.

Cargo	Sueldo Fijo Líquido
Gerente General	\$ 1.500.000
Secretaria	\$ 250.000
Contador	\$ 150.000
Jefe Ventas	\$ 450.000
Jefe Distribución	\$ 450.000
Vendedor	\$ 300.000
Chofer	\$ 250.000
Acompañante	\$ 250.000
Cobrador	\$ 220.000
Bodeguero	\$ 220.000

Por último anualmente se entregará un bono a todos los empleados de la empresa, repartiendo el 1% del total de las ventas, siendo el 0,6% para la planta alta (Gerente General y Jefes de área) y el 0,4% para la planta baja, repartido en partes iguales.

## **CAPITULO IX. PLAN OPERACIONAL**

Dentro de la distribuidora, los procesos operacionales se pueden diferenciar en 3 categorías, el primero relacionado con el ofrecimiento y la venta de los productos, el segundo con el proceso de distribución y el tercero con la administración. Estos procesos serán caracterizados de la siguiente manera, distinguiendo cuatro etapas<sup>24</sup>.

- Preparación: En esta fase el cliente prepara una petición del servicio de distribución de los productos, y culmina con una declaración de esta.
- Negociación: En esta fase el cliente y el realizador negocian y acuerdan las condiciones de satisfacción. Culmina con la declaración de estas.
- Ejecución: En esta fase se llevan a cabo las actividades para cumplir las condiciones de satisfacción acordadas. Culmina con la declaración de realización.
- Aceptación: En esta etapa tanto cliente como realizador evalúan las etapas anteriores y declaran su aceptación o rechazo, concluyendo así el ciclo del negocio.

---

<sup>23</sup> El salario del Contador fue cotizado en Accofint Ltda. Accofint asesoría contable computacional financiera y tributaria limitada.

<sup>24</sup> Ciclo básico del trabajo de Fernando Flores.

## **9.1 PROCESOS ASOCIADOS A LA VENTA**

La venta puede ser generada a través de tres canales, el primero es que los vendedores de la empresa consigan en terreno un cliente, el segundo es que un cliente llame a la distribuidora solicitando los productos que necesita y el tercero es que un vendedor de la Papelera consiga un cliente y se lo asigne a la distribuidora.

Para simplificar esta parte del proceso, el segundo y el tercer canal serán traspasados a un vendedor de la distribuidora, así de esta manera el cliente se beneficiará teniendo un vendedor encargado de sus necesidades y el vendedor se beneficia pues aumenta su cartera de clientes.

**Preparación:** El vendedor visita a los potenciales clientes, y consigue que estos le compren productos y que le sean despachados por la distribuidora, en esos momentos el cliente encarga en base a recomendaciones del vendedor e ideas propias la lista y cantidad de los productos que desea.

**Negociación:** El vendedor y el cliente negocian el monto de la venta total en base a las condiciones que se establecieron en el plan de ventas donde el vendedor conoce sus márgenes para negociar y como se verá más beneficiado él y la distribuidora, además negocian el plazo de pago, luego de esto se ejecuta una orden de compra con el detalle de los productos y el monto final del servicio.

**Ejecución:** La orden de compra llega a la distribuidora y esta ejecuta la orden de distribución, se separan los productos, se carga la camioneta, se crea la factura y se despacha al cliente.

**Aceptación:** El cliente revisa los productos de la entrega y da su aprobación a la entrega. Esto culmina cuando el cliente paga en el plazo determinado en la negociación.

## **9.2 PROCESOS ASOCIADOS A LA DISTRIBUCIÓN**

La distribución es la encargada de distribuir de manera eficiente los productos a los clientes, para esto necesita controlar los despachos pero también el inventario de la bodega, por lo tanto es la encargada de negociar con las empresas proveedoras y de mantener la bodega con los productos adecuados para no fallar a los requerimientos de los clientes.

Para realizar esto las tareas de la distribución se pueden dividir en tres, inventario, recepción de ventas, despacho.

**Inventario:** El jefe de distribución en conjunto con el Gerente General debe desarrollar un modelo de inventarios adecuado para poder satisfacer tanto las necesidades de los clientes como la promesa de entrega en 24 horas, para esto se desarrollara un estudio de la rotación de los productos a medida que la distribuidora vaya obteniendo clientes y estos encarguen sus productos.

Como modelo de partida se utilizará el mismo que Comercializadora Fontecilla Ltda., que también despacha sus productos con un límite de tiempo aunque de 36 Hrs.

Luego la experiencia y los estudios de rotación determinaran cual es el mejor modelo para esta distribuidora.

Debido a la distancia, la empresa productora tiene un retraso de 3 días máximo, 2 días promedio en abastecer a las distribuidoras de la zona sur, por lo que todas las proyecciones de inventario deben realizarse con una expectativa de que los productos no se agoten en al menos 3 días dentro de la distribuidora, en caso de que esto suceda, distribución deberá conseguir los productos con otras distribuidoras aunque esto le genere un costo mayor, pero debe responder con todos los productos con el plazo establecido de 24 horas.

Recepción de ventas: Luego que el cliente envía la orden de compra, distribución selecciona los productos, inmediatamente hace el descuento en el inventario y le asocia a esos productos una fecha y una dirección de entrega.

Despacho: Luego que los productos están seleccionados y separados en el sistema, asociados a un cliente y a una dirección, el jefe de distribución decide la ruta más adecuada para el día siguiente.

Si por capacidad de las camionetas o por límites de tiempo no se pudiera cumplir con la ruta, distribución debe encargarse de hacer llegar de alguna otra forma los productos a los distintos clientes ya sea arrendando una camioneta por un día o despachando en un taxi, pero los productos deben llegar en la 24 horas sin importar que en algunos casos se genere un costo mayor.

### **9.3 PROCESOS ASOCIADOS A LA ADMINISTRACIÓN**

Los procesos administrativos de la empresa en general estarán a cargo de la plana mayor de la empresa, los cuales son los siguientes.

Reuniones de planificación comercial: estas reuniones se realizarán semanalmente con el objetivo de evaluar los aspectos relevantes de la semana como la obtención de clientes, el cumplimiento de los acuerdos y de los despachos.

Además se determinarán acciones de promoción de los productos y servicios para apoyar la captación de clientes por los vendedores.

Reuniones de adquisición de materiales: Estas reuniones se realizarán una vez al mes, donde se evaluará la opción de penetrar con otros productos y la de sacar algunos que no cumplan con la rotación necesaria.

Para estas reuniones se necesitaran datos de preferencias y necesidades de los clientes, rotación de productos en bodega e ideas propias de la plana ejecutiva para el crecimiento de la facturación.

Reuniones evaluación y mejoras en la calidad del servicio: esta será una reunión especial una vez al mes en la que participarán todos los empleados de la distribuidora, en la que tendrán oportunidad de evaluar su desempeño y el de la distribuidora en general, aportando todo lo que puedan para lograr todos juntos que la distribuidora sea la mejor en servicios de la zona sur.

Reuniones contabilidad: Estas reuniones serán quincenales y se llevarán a cabo entre el Gerente General y el Contador part time contratado por la empresa.

El objetivo de estas será utilizar los flujos de la empresa de la mejor manera posible, tanto a beneficio de los dueños como de los trabajadores de la distribuidora.

## **9.4 SOFTWARE DE APOYO**

Como apoyo a todos los procesos anteriores de la empresa, se utilizará 3 softwares de la empresa PROSYSTEM, lo que permitirá llevar datos de inventario, contabilidad, costos, compras ventas e incluso comisiones, por lo que servirá tanto para los procesos de venta y distribución como para los administrativos.

El costo de estos softwares incluida su licencia es de \$1.560.000 y el costo de mantención y de actualizaciones es de 3 a 4 UF trimestrales, lo que da 1 UF mensual<sup>25</sup>.

## **9.5 INSTALACIONES**

Por la forma de funcionar de la distribuidora, el negocio se ubicará en la ciudad de Temuco, que es donde se pretende partir con la distribución.

La ubicación será cercana a la ruta 5 sur, para que tanto la llegada de los camiones con los productos de la empresa proveedora como las salidas de las camionetas hacia los clientes sea fluida evitando la congestión propia de una ciudad y los problemas para estacionar camiones en espacios reducidos.

Esta ubicación además favorece el expandirse a la VII y X región, ya que permite rápidamente tomar la carretera en dirección a estas.

Además en la zona sur, las industrias, grandes consumidoras de nuestros productos se encuentran generalmente a las afueras de las ciudades, principalmente al borde de la ruta 5, lo cual hace posible mantener un contacto más cercano con los clientes con potencial de consumo mayor debido a la utilidad de los productos en estas empresas.

La bodega pertenece a familiares del dueño de la distribuidora, por lo que se está pensando una sociedad para poder utilizarla, pero como eso se hará solo en el momento de decidir instalar la empresa, por el momento se negocio un arriendo por el monto de \$500.000 + IVA.

---

<sup>25</sup> Anexo 8: Cotizaciones.

La Bodega cuenta con 350 mts cuadrados para los productos, y 50 mts cuadrados para instalar oficinas, donde se instalarán módulos de trabajo, y solo el Gerente General tendrá una oficina privada, que cuenta con un espacio suficiente para realizar las reuniones de los procesos administrativos.

## **CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO**

### **10.1 INVERSIÓN**

Las inversiones<sup>26</sup> requeridas se pueden agrupar en los siguientes ítems:

**Mobiliario oficina:** se necesitará comprar el mobiliario necesario para equipar las instalaciones lo cual consistirá en sillas, escritorios y mesa de reuniones, el costo de todo esto es de \$650.000.

**Equipamiento oficina:** Esto consiste en computadores, impresoras, y máquinas de fax, los cuales son necesarias para realizar las labores administrativas de la empresa. El monto de inversión requerido es de \$5.100.000.

**Equipamiento bodega:** Se necesita tener los materiales necesarios para ordenar los productos en la bodega y además mantenerla limpia para evitar el deterioro de los productos, los materiales necesarios son Pallets y Transpaletas manuales. El monto de inversión en este caso es de \$565.800.

**Equipamiento tecnológico:** Se debe tener software de administración para la distribuidora, como apoyo a la gestión de ventas, distribución y administración. Además está contemplado el desarrollo de un sitio Web. El monto de inversión requerido para este caso es de \$1.799.900.

Para reducir la inversión debido a que el capital de trabajo que se necesitará por los 2 primeros años es altísimo, se decidió arrendar tanto las instalaciones como las camionetas.

No se incluye en la inversión remodelación de las oficinas, ni de la bodega, pues al ser arrendada, esta es entregada con las remodelaciones hechas.

Como el plan de inversiones está evaluado a 5 años, no contempla otras inversiones, esto solo se verá después de los 5 años si es que se cumplieron las expectativas de la empresa, y se consiguió la cantidad mínima de clientes y si se pudieron introducir nuevos productos a la distribución.

---

<sup>26</sup> Anexo 9: Detalle Inversiones

## 10.2 DEMANDA

La demanda fue calculada en base a la investigación de mercado y también dependiendo de la fuerza de ventas utilizada y de las acciones realizadas por la distribuidora.

Año	Cientes Final Año
1	118
2	426
3	486
4	594
5	702

El primer año, la distribuidora recién comenzando y con una fuerza de ventas de 2 vendedores, y solo en el región de la araucanía, es decir un mercado mas pequeño que el mercado potencial final.

Al segundo año, se contratan 2 nuevos vendedores y se extiende la distribuidora a la X y VIII región, para llegar a todo el mercado meta presupuestado al final de 5 años y ahí viene la explosión de clientes con 4 vendedores full vendiendo en toda la zona sur.

Al 3er año no hay aumento de la fuerza de venta y se comienza a potenciar el crecimiento en la facturación de los clientes, para esto la distribuidora introduce nuevos productos de limpieza, intentando mantener la línea de marcas importantes, la idea es introducir artículos JHONSON y IMPEKE, que son muy utilizados en las empresas.

Luego del crecimiento de la cartera de productos, al 4 año se contratan 2 nuevos vendedores para potenciar el conseguir nuevos clientes.

Para el cálculo de consumo por clientes, se utilizó un estudio de CMPC Tissue S.A en que el promedio en nacional de consumo para Pymes es de 150.000 en el año 2008, pero la zona sur esta un 17% bajo este consumo por pyme por lo que es de solo \$125.000 y se estimó que crecería por las alzas de precios en un 4% al año.

Se estimó que al introducir nuevos productos la facturación por cliente aumentaría en un 50%, lo cual es bastante conservador ya que en promedio la facturación aumenta en un 80%<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Distribuidora BIENEK aumentó en un 100% su facturación al introducir nuevos productos.  
Comercializadora Fontecilla aumentó en un 70% su facturación al introducir nuevos productos.

Año	Fuerza de ventas	Cientes Final Año	Ventas x cliente mensual
1	2	118	\$ 124.800,00
2	4	426	\$ 129.792,00
3	4	486	\$ 200.000,00
4	6	594	\$ 208.000,00
5	6	702	\$ 216.320,00

### 10.3 INGRESOS

Los ingresos de la distribuidora, están dados solo y exclusivamente por la venta de productos que se comercializan en esta.

Los ingresos<sup>28</sup> por ventas en los 5 años serán los siguientes:

Año	Ventas Anuales
1	\$ 155.376.000,00
2	\$ 508.005.888,00
3	\$ 1.100.400.000,00
4	\$ 1.359.072.000,00
5	\$ 1.693.785.600,00

Vemos un aumento importante del primer al segundo año y del segundo al tercera, estos crecimientos están potenciados principalmente el primero por la expansión a toda la zona sur y por el aumento de la fuerza de ventas y el segundo por la introducción de nuevos productos.

El aumento de la fuerza de ventas se realiza paulatinamente en la medida que se van captando clientes y la entrada de nuevos vendedores produce inmediatamente un aumento en la capacidad de obtener clientes, ya que este no esta encargado de controlar una cartera extensa de clientes, si no que solo de conseguir nuevos clientes para su cartera y así aumentar su comisión.

### 10.4 EGRESOS

Estos se pueden dividir en costos fijos y costos variables.

---

<sup>28</sup> Detalle de los ingresos mensuales en Anexo 12: Demanda Mensual

#### **10.4.1 COSTOS FIJOS**<sup>29</sup>:

- **Insumos oficinas:** corresponde a los materiales a utilizar en el día a día en las labores administrativas. Este costo se estimó en \$70.000 mensuales, pensando en el número de personas que estarán en la oficina.
- **Arriendo bodega:** Esto se negoció con conocidos del dueño de la distribuidora, pese a que está la posibilidad de que se unan al negocio aportando su parte con la bodega, hasta que eso no se cierre está estimado un arriendo por \$500.000 mensual.
- **Arriendo camionetas:** por los niveles de venta se estimó para el primer año el arriendo de 1 camioneta y para el segundo año el arriendo de 2 camionetas, el costo mensual de estos arriendos es de 24,9 UF (\$533.433) mensuales por camioneta.
- **Remuneraciones fijas:** Esto corresponde a los salarios fijos brutos de los trabajadores de la distribuidora, aumentados con un IPC anual de un 5% promedio.
- **Publicidad:** Se dejará un saldo en los primeros 2 años anual de \$3.600.000 por año para publicidad, ya sea masiva, o directa, dependiendo de las necesidades de la empresa, principalmente pensada para dar a conocer los productos y los servicios de la distribuidora, ya sea para la creación de trípticos o para alguna publicidad de radio en medios locales. Desde el 3er año aumenta a \$12.000.000 al año principalmente por la introducción de nuevos productos para que los actuales y los nuevos clientes se enteren de la nueva cartera.
- **Mantenimiento Tecnológica:** Los softwares utilizados y la página web necesitan una mantención periódica, el costo fijo de esto es de 1UF mensual por softwares y \$29.900 por el hosting de la página web.

#### **10.4.2 COSTOS VARIABLES**<sup>30</sup>:

- **Comisiones por ventas y bonos anuales:** Se cálculo que según el modelo de incentivos del plan de ventas los vendedores obtendrían en promedio un 4% de las ventas por motivos de comisión. Por otro lado el bono anual del 1% del total de ventas que se repartirá entre todos los trabajadores de la empresa, hacen un total del 5% de la venta.
- **Productos:** el costo de compra de productos depende directamente de la demanda, el costo de estos, es un 30% bajo el precio de lista, pero se estima que en promedio los productos se venderán un 25% sobre el costo.

---

<sup>29</sup> Evolución costos fijos Anexo 10: Costos Fijos

<sup>30</sup> Evolución costos variables Anexo 11: Costos Variables

- **Combustible:** Los costos de combustible son los más importantes dentro de los variables, ya que todos los productos se entregan a las empresas sin cargo por entrega, por lo que el combustible que se gastará dependerá directamente del número de clientes. El primer año con una camioneta el costo anual es de \$6.600.000, pero luego del segundo año con otra camioneta y ampliándose a regiones el costo se duplica y crece con el IPC estimado un 5% anual.
- **Otros:** Gatos como Internet, teléfono, agua, que irán creciendo en gastos con un IPC promedio de un 5%.

	Mensual
<b>Electricidad</b>	<b>\$ 130.000</b>
<b>Agua</b>	<b>\$ 75.000</b>
<b>Conexión internet y teléfono</b>	<b>\$ 57.000</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 262.000</b>

- Por último se estimó un 1% de los ingresos para gastos de administración y ventas a modo tomar un nivel de costos más conservador incluso que el actual.

## 10.5 CAPITAL DE TRABAJO

Para estimar el capital de trabajo necesario, se utilizó el siguiente criterio.

Dado que el flujo de caja sin financiamiento daba un VPN menor que con financiamiento, se sumaron los periodos con resultados negativos en ese escenario y la suma se tomó como el capital de trabajo, para estar cubiertos en el peor escenario posible.

Esto resultó en un capital de trabajo de \$93.490.474 lo que es altísimo, principalmente debido a las remuneraciones tanto fijas como variables, que son muy grandes para los ingresos del primer año, pero son consideradas necesarias para causar un impacto en la motivación sobre todo de los vendedores y poder obtener la mayor cantidad de clientes posibles.

## 10.6 FINANCIAMIENTO

Para financiar la ejecución del proyecto se consideró una fusión entre fondos del dueño de la empresa \$50.000.000 que tiene disponibles para invertir y fondos solicitados a una entidad Bancaria (Banco BCI) a través de un crédito hipotecario de libre disposición por la cantidad de \$51.606.174 por lo que el proyecto será financiado en un 49,2% por capital del dueño y en un 50,8% por crédito bancario.

La condición sobre este crédito es tener al menos una propiedad como prenda que alcance un 25% del monto del crédito.

Debido a que el cliente cuenta ya con propiedades en Santiago y su familia que será parte de la inversión cuenta con otras sociedades y propiedades en la zona sur, el crédito no será problema.

<b>Monto crédito</b>	<b>\$ 51.606.174</b>
<b>Monto cuota</b>	<b>\$ 1.043.900</b>
<b>Periodo</b>	<b>60 meses</b>
<b>Tasa anual</b>	<b>7%</b>

## 10.7 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros utilizados son el VPN, la TIR y el PRC (periodo de recuperación de capital).

Para la opción normal sin financiamiento, el VAN es de \$5.733.830, la TIR es de 21% y el PRC es de 3,8 años.

Para la opción elegida que es el caso con financiamiento el VAN es de \$92.516.637, la TIR es de un 46% y el PRC es de 3,4 años.

## 10.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad se hizo sobre 2 aspectos relevantes para los flujos, el primero fue sobre la tasa de descuento y el segundo fue sobre la demanda<sup>31</sup>.

### Análisis sobre Tasa de descuento

Primero se realizó el análisis sobre el escenario sin financiamiento.

<b>Escenario</b>	<b>Tasa</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
<b>Normal</b>	<b>20%</b>	<b>\$ 5.733.830</b>	<b>21%</b>
<b>Pesimista</b>	<b>25%</b>	<b>-\$ 14.395.474</b>	<b>21%</b>
<b>Optimista</b>	<b>15%</b>	<b>\$ 33.486.520</b>	<b>21%</b>

<sup>31</sup> Anexo 13: Flujos en distintos escenarios

Se puede ver que la tasa de descuento pesimista es menor que la TIR, lo cual nos entrega un VAN negativo, por lo que en ese escenario no sería recomendable realizar el proyecto.

### Análisis sobre escenario con financiamiento

Escenario	Tasa	VAN	TIR
Normal	20%	\$ 92.516.637	46%
Pesimista	25%	\$ 63.178.754	46%
Optimista	15%	\$ 131.777.291	46%

En el escenario con financiamiento no tenemos ningún escenario negativo, debido principalmente al efecto apalancamiento de la deuda/patrimonio con lo que claramente se ve que el proyecto debe ser llevado a cabo con financiamiento bancario.

### Análisis sobre Demanda

En este caso fue interesante ver a que nivel de demanda estaba el punto de equilibrio, es decir, cuando el VAN se hace 0. Este punto se da en el 78,2189144% de la demanda estimada, y obviamente la TIR en ese momento es igual a la tasa de descuento con un 20%.

Veamos la sensibilidad del proyecto a variancias de un 25% en la demanda en el escenario con financiamiento.

Escenario	% Var Demanda	VAN	TIR
Normal	0%	\$ 92.516.637	46%
Pesimista	-25%	-\$ 13.672.557	16%
Optimista	25%	\$ 198.705.831	70%

Se puede ver en este cuadro la importancia de conseguir los clientes necesarios para el proyecto, pues de llegar a un 25% menos el proyecto no sería rentable.

## **10.9 CONCLUSIONES PLAN FINANCIERO**

La primera conclusión que se puede obtener es el hecho de que el proyecto es demasiado riesgoso si se lleva a cabo sin financiamiento, ya que el VAN es muy pequeño, y la TIR se encuentra muy cerca de la tasa de descuento para este proyecto. Por lo que el proyecto debe ser realizado con financiamiento.

Luego en los análisis de sensibilidad vemos que las variaciones en la tasa de descuento no producen VAN negativos en el escenario con financiamiento por lo que se puede decir que el proyecto se comporta bien ante esta variable.

El punto crítico de un 78,2189144% nos deja una margen bastante bueno en la demanda para que el proyecto tenga al menos un VAN \$0, pero hay que tener en cuenta que de no alcanzar al menos el punto crítico las pérdidas pueden ser importantes, por lo que la clave del proyecto está en conseguir la masa crítica de clientes puesta en el mercado objetivo.

## **CAPITULO XI. CONCLUSIONES**

El presente plan de negocios nace de la iniciativa de un empresario por desarrollar un proyecto de distribución de productos de papel tissue, cuyo nombre escogido es DIFRON, Distribuidora de la Frontera. La cual busca posicionarse en la zona sur como líder en distribución debido a que ofrece el mejor servicio a cargo de personas comprometidas y profesionales, partiendo en la región de la Araucanía y luego expandiendo la distribución a la VIII y X región.

Con este plan de negocios se busca profesionalizar una industria que en regiones está llevada a cabo de manera ligera y sin compromisos claros debido a que no hay una competencia fuerte e incluso la penetración de mercado aún es baja, la idea es aumentar esta penetración ofreciendo un servicio mejor y logrando un crecimiento sostenido en el corto y mediano plazo.

Para lograr posicionarse como la distribuidora con el mejor servicio de la zona se identificaron los factores claves que permitirán lograr con éxito los objetivos de ventas y de masa crítica de clientes presupuestados en el proyecto.

Primero se considera que tener una estrategia de liderazgo en servicios (entrega en 24 horas sin errores de productos, con compensación en caso de fallas), permitirá una rápida captación de clientes, además que permitirá tener precios un poco mayores que los de la competencia debido a que habrá una mayor disposición a pagar por nuestro productos al diferenciarse teniendo un servicio profesionalizado.

Segundo, el marketing directo con los vendedores puerta a puerta todos los días permitirá tener un feedback importante de lo que necesitan nuestros clientes, lo que permitirá adaptarse y reformarse en función de lo que el mercado pide, por lo que es de suma importancia utilizar la fuente de información de los vendedores y es importante también que la planta alta de la empresa salga a vender para entender ellos también las necesidades de los clientes.

Tercero, la confección de una buena estructura de distribución de productos permitirá hacer más eficiente el despacho de éstos, para de esta manera poder cumplir los objetivos planteados en el primer punto.

Finalmente, la introducción de nuevos productos, será clave para mantener a las empresas dentro de la cartera de clientes, para diferenciarse de la competencia y para aumentar el tamaño de la facturación.

En conjunto si se lo gran estos cuatro puntos fundamentales la distribuidora debería tener éxito.

La investigación de mercado realizada mostró el mercado potencial en el cual se moverá la distribuidora, pero además se pudo deducir el mercado meta y las características de diferenciación que debe tener la distribuidora para alzarse por encima de la competencia.

El plan de negocios fue desarrollado para cubrir estos cuatro puntos importantes, primero el plan de marketing muestra que la distribuidora pondrá todos sus esfuerzos en dar un servicio de despacho integral y de gran calidad.

El plan de ventas sale en apoyo al plan de marketing y muestra un modelo de ventas preciso y enfocado en la motivación de la fuerza de ventas que consiguiendo la mayor cantidad de clientes su facturación mensual aumentará y además aumentando la facturación de estos también aumenta su ingreso.

El plan de recursos humanos muestra una estructura simple pero a la vez fácil de modificar en caso de que haya que adecuarse a cambios en el mercado. Además entrega claramente las funciones de todos los trabajadores y los perfiles que estos necesitan para adecuarse de la mejor manera al trabajo asignado.

El plan de operaciones está enfocado para desarrollar la entrega en 24 horas y cumplir con esta, proporciona además todas las herramientas necesarias para el apoyo de las funciones de ventas distribución y administrativas de la distribuidora, siendo fácil de entender y de aplicar.

Del análisis económico se obtiene un VAN de \$5.733.830 con una TIR de un 21% para el proyecto puro y un VAN de \$92.516.637 y una TIR de un 46% para el proyecto con apalancamiento, es decir, el proyecto debe ser llevado a cabo con financiamiento por bancos, a través de un crédito hipotecario de libre disposición para hacer más rentable el proyecto.

Se concluye que el plan de negocios presentado cumple de manera satisfactoria con todos los objetivos propuestos en el mismo, donde la aplicación de la metodología planteada fue de gran utilidad para poder lograrlo.

Como una interrogante a ser evaluada a futuro queda la de distribuir productos a Argentina, ya que se han mejorado los pasos cordilleranos por esa zona y esto podría agrandar el mercado.

Como conclusión final se aconseja la realización del proyecto, pero solo con crédito hipotecario, ya que si no el proyecto no alcanza un VAN atractivo para el potencial dueño de la distribuidora.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- M. HITT, D. IRELAND Y R. HOSKISSON, 2007. Administración Estratégica 7ª edición. Thomson.
- D. AAKER, 1989. Investigación de Mercados, 3ª edición. Mc Graw-Hill.
- Apuntes IN42A, Evaluación de Proyectos, 2006
- Apuntes IN47A, Gestión Operaciones, 2006
- Apuntes IN56A, Ingeniería Económica y Gestión Financiera , 2007
- Apuntes IN58A, Gestión Comercial, 2007
- Apuntes IN578, Marketing B2B, 2007
- Memoria: Felipe Alejandro Bennett De La Vega; "Plan de negocio para una fabrica y distribuidora de hielo"; profesor guía Lientur Fuentealba Meier; profesor co-guía Jorge Carikeo Montoya.
- Memoria: Felipe Andrés Vargas González; "Diseño de un plan de negocios de una distribuidora de películas para el cine chileno"; profesor guía Pablo Daud, profesor co-guía Gerardo Díaz.
- Memoria: Gustavo Adolfo Bopp Montero; "Plan de negocios para una comercializadora de servicios y productos de golf"; profesor guía Jorge Carikeo Montoya, profesor co-guía Enrique Jofré Rojas.
- <http://www.elite-empresas.cl/>
- <http://www.adelco.cl/index.htm>
- <http://www.rabie.cl/>
- <http://www.bienek.cl/>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1: PRODUCTOS CMPC TISSUE INSTITUCIONALES**

**Papeles Higiénicos**



**Dispensadores Papeles Higiénicos**



**Toallas**



**Dispensador Toallas**



**Toallas Dobladas**



**Dispensador Toallas Dobladas**



**Servilletas**



**Dispensadores Servilletas**



**Sabanillas**



**Dispensadores Sabanillas**



**Jabones**



**Dispensadores Jabones**



**Cobertor wc**



**Dispensador Cobertor wc**



## ANEXO 2: CONSUMO Y AHORRO DE PAPEL

### CONSUMO PAPEL METRO / DIA

Marque los productos que desea calcular		Con Elite empresas	Con rollo común (supermercado)
<b>Hombres</b>	Higienico <input checked="" type="checkbox"/>	4.08	6.04
	Toalla <input checked="" type="checkbox"/>	1.48	1.88
<b>Mujeres</b>	Higienico <input checked="" type="checkbox"/>	10.61	15.7
	Toalla <input checked="" type="checkbox"/>	2.66	3.38
<b>Total</b>		<b>18.83</b>	<b>27</b>

**Ahorro en papel 8.17 Metros diarios de papel**  
Porcentaje de ahorro 30.25 % de ahorro en consumo.

(\*) Estudio realizado en 20 empresas de distintos tamaños y rubros, comparando el consumo de papel entre productos Elite Empresas y rollos comunes.

## **ANEXO 3: MARCO TEÓRICO**

### **Investigación de mercado**

Para desarrollar una investigación de mercado estos son los pasos esenciales a seguir:

- Planteamiento del problema o de las necesidades.
- Determinar el objetivo a alcanzar.
- Determinar el contenido de la investigación. Es decir definir el tipo de información que se quiere obtener y que resultara de utilidad.
- Metodología para obtener la información. Una vez determinadas las fuentes, hay que planificar a través de qué sistema se obtendrá esta información. (entrevista, encuesta, focus group, etc.)
- Recopilación de la información obtenida del estudio.
- Análisis de los datos obtenidos y elaboración de conclusiones.

### **Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Amenaza de Nuevos Participantes:

El atractivo del mercado dependerá de sí existen barreras de entrada y de haberlas que tan fácil de franquear son estas barreras para los nuevos participantes, los cuales entraran al mercado con nuevos recursos y capacidades.

Intensidad de Rivalidad entre Competidores:

Para una empresa competir en un mercado donde los competidores son numerosos, estén bien posicionados o los costos fijos sean muy altos será difícil debido a que constantemente enfrentara guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

#### Poder Negociación de los Proveedores:

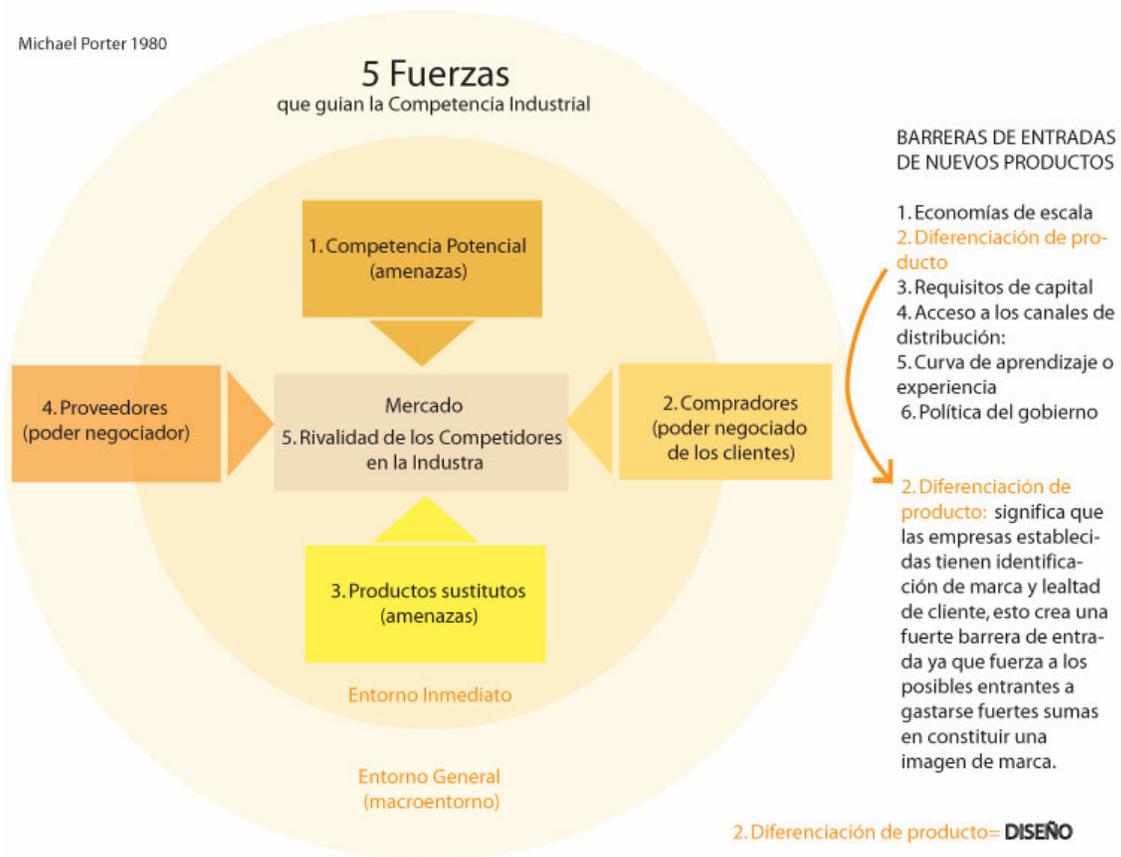
Un mercado o segmento donde los proveedores estén organizados, tengan fuertes recursos o puedan imponer precios y tamaños de pedidos, reduce el atractivo de este y más aun si los insumos son claves o no tienen sustitutos.

#### Poder de Negociación de los Clientes:

Un mercado o segmento donde los compradores estén organizados, el producto tenga muchos sustitutos o no sea muy diferenciado. Significara que el producto tendrá reducción de precios o mayor calidad, implicara mermas en las utilidades por lo que el mercado será menos atractivo.

#### Amenaza de Sustitución:

El atractivo del mercado depende también de sí existen sustitutos reales o potenciales, será aun menos atractivo si los sustitutos son mas avanzados tecnológicamente o tienen menor precio.



## Flujo de caja

### Principales componentes

**Egresos Iniciales de Fondos:** Corresponde a la inversión total para la puesta en marcha del proyecto. Además incluye el capital de trabajo necesario para el funcionamiento inicial de la empresa.

**Ingresos e Egresos operacionales:** Constituyen los flujos reales de entradas salidas de capital de la caja durante la operación.

**El valor de desecho o salvamento del proyecto:** El proyecto contempla su evaluación a un tiempo menor a la vida útil de los bienes, por lo tanto al final de la evaluación se contempla la venta de estos bienes.

Estructura de Cálculo:

+ Ingresos por ventas
+ Intereses por depósitos
+ Otros Ingresos
+/- Ganancias / pérdidas de capital
- Costos fijos
- Costos variables
- Gastos financieros
- Depreciaciones Legales
- Pérdidas de ejercicios anteriores
= <i>Utilidad antes de impuestos</i>
- Impuestos de primera categoría
= <i>Utilidades después de impuestos</i>
+ Depreciaciones legales
+ Pérdidas de ejercicios anteriores
+/- Ganancias / pérdidas de capital
= <b>Flujo de caja operacional</b>
- Inversión fija
+ Valor residual de los activos
- Capital de trabajo
+ Recuperación del capital de trabajo
+ Préstamos
- Amortizaciones
= <b>Flujo de capitales</b>
= <b>Flujo de caja privado</b>

#### Flujo de caja operacional

Los flujos que caen en este grupo están afectos (positiva o negativamente) a impuestos de primera categoría.

Ingresos por ventas: corresponde a los ingresos generados por la venta de los productos.

Intereses por depósitos: corresponde a los ingresos generados por depósitos en el mercado de capitales.

Otros Ingresos: Posibles ingresos no mencionados en los 2 anteriores.

Ganancia / pérdida de capital: Se considera ganancia de capital la diferencia entre la venta de un activo a un precio y el precio que se le asigna según valor libro. Si el precio de libro es mayor al de venta se considera la diferencia como pérdida de capital.

Costos fijos: son los costos que una vez establecida la empresa no dependen del número de unidades transadas, es decir deben cancelarse aun si no hay ventas.

Costos variables: Son aquellos costos que dependen del volumen de ventas de la empresa, ya que se incurren debido a la actividad de esta.

Gastos financieros: representa los intereses pagados en el periodo.

Depreciaciones legales: Se calcula como el valor de compra de un bien de capital el cual se divide por el número de periodos de vida útil que define la ley, los cual se asignan para descontar impuestos durante todos s periodos de vida útil a este ítem.

Perdidas de ejercicios anteriores: la ley permite descontar pérdidas de periodos anteriores a los impuestos.

Impuesto de primera categoría: se aplica sobre las utilidades operacionales de la empresa, en Chile este impuesto es del 17%.

Flujo de capitales

Inversión Fija: Inversión destinada a la compra de activos fijos que se utilizaran para la operación el proyecto.

IVA de la Inversión y Recuperación IVA de la inversión: Por ley el IVA de las compras en activos fijos es devuelto, este desfase entre el gasto y la devolución es reflejado en estas filas.

Valor residual de los activos: Corresponde al ingreso según libro de la venta de los activos fijos.

Capital de trabajo y recuperación capital de trabajo: refleja el desfase entre el ingreso del capital de trabajo, al comienzo de periodo y la devolución de este, al final del periodo.

Préstamos y amortizaciones: Estas filas corresponden al ingreso de los préstamos solicitados por la empresa y el pago de las amortizaciones correspondientes.

Flujo de Caja Privado

Corresponde a la suma del flujo de caja operacional y el flujo de capitales.

Indicadores

Tasa de descuento

La tasa de descuento es la tasa que se aplica para descontar los flujos de caja y así llevarlos a valor presente para que puedan ser sumados.

Valor presente neto (VPN)

El valor presente neto corresponde a descontar los flujos de cajas privados de cada periodo por la tasa de descuento (CAPM) y sumarlos con el fin de obtener la ganancia / pérdida de capital generada por el proyecto en moneda actual.

Tasa interna de retorno (TIR)

Es la tasa a la cual el VPN se vuelve 0. Es decir, corresponde a la tasa máxima de descuento que puede aplicarse a los flujos de caja privados de tal forma que no se obtengan pérdidas de capital, en la suma durante el periodo del proyecto.

Periodo recuperación del capital (PRC)

Corresponde al periodo de tiempo que se demora el proyecto en generar utilidades que cubran la inversión inicial.

## ANEXO 4: ENCUESTA

Se está desarrollando esta encuesta para evaluar el servicio de distribución de papelería tissue en la zona sur, este estudio es realizado para poder mejorar el servicio actual y entender como se mueve este mercado.

**Papeles Higiénicos**



**Dispensadores Papeles Higiénicos**



**Toallas**



**Dispensador Toallas**



**Toallas Dobladas**



**Dispensador Toallas Dobladas**



**Servilletas**



**Dispensadores Servilletas**



**Sabanillas**



**Dispensadores Sabanillas**



**Jabones**



**Dispensadores Jabones**



**Cobertor wc**



**Dispensador Cobertor wc**



Por favor responda esta encuesta, será de gran utilidad para el servicio de distribución y no le tomará mas de 5 minutos.

1.- ¿En que rubro se encuentra su empresa?

- a) Industrial
- b) Servicio
- c) Salud
- d) Hotelería, turismo o restaurante
- e) Otro. \_\_\_\_\_ (especifique cual)

2.- ¿Cuántas personas trabajan en su empresa?

Hombres

Mujeres

Solo aproximadamente.

3.-¿Ocupan en su empresa productos de papel como los de la fotografía inicial o parecidos a estos?

- a) Si
- b) No

(si respondió Si pase a la pregunta número 7)

4.-¿Por qué no?

- a) No los conocíamos.
- b) No sabemos donde obtenerlos.
- c) Los conocemos pero no nos atrae cambiarnos a este tipo de productos.
- d) Preferimos la calidad de los productos que se venden en supermercados.
- e) Como no es un costo relevante nunca nos hemos preocupado de tenerlos
- f) Otro. \_\_\_\_\_ (especifique cual)

5.- A continuación están las características de estos productos marque las 2 que le parecen más importantes.

- a) Menores precios por metro de papel que los productos de supermercado.
- b) Menor consumo de papel.
- c) Menos pérdida por robos.
- d) Menos cambios de papel en los baños por el mayor metraje de los rollos.
- e) Menor generación de Basura.

6.- Pensando que ud se decidiera a cambiarse a estos productos como le gustaría obtenerlos.

- a) Encargarlos a una distribuidora.
  - b) Comprarlos en un supermercado.
  - c) Hacer un trato con una distribuidora, que lo abastezca periódicamente.
- (pase a la pregunta 12)

7.- ¿Son sus productos de esa marca o de otra?

- a) Son los mismos.
- b) Son de otra. \_\_\_\_\_ (si la sabe especifique cual)
- c) No podría especificarlo a simple vista.

8.- ¿Cómo se abastece de estos productos?

- a) Llamo a una distribuidora cuando se me están acabando.
- b) Una distribuidora me los mantiene periódicamente.

- c) La empresa va y los compra a una distribuidora
  - d) Los obtengo en otro lugar. \_\_\_\_\_ (Especifique cual)
- (Si respondió que los obtiene en otro lugar pase a la pregunta 12)

9.- Si ud obtiene estos productos a través de una distribuidora ¿Cómo calificaría la gestión de esta en cuanto a cumplimiento, cartera de productos, facilidades de pago y otros servicios?

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy Mala

10.- ¿Qué facilidades de pago le da su distribuidora actual?

- a) Contra entrega
- b) 0 a 30 días
- c) 30 a 60 días
- d) 45 a 90 días
- e) Otra. \_\_\_\_\_ (especifique cual)

11.- ¿Cuáles son a su juicio los principales problemas de su distribuidora de estos productos? Marque 2.

- a) Los plazos de entrega
- b) Productos en malas condiciones
- c) Las facilidades de pago
- d) Errores en los cobros
- e) Errores en las entregas.
- f) Otro. \_\_\_\_\_ (especifique cual)

12.- Si una distribuidora le ofreciera el servicio de distribución periódicamente a su empresa pensando que la calidad de los productos y los precios son prácticamente los mismos. ¿Cuáles de estos servicios encontraría más atractivos al momento de elegir una distribuidora (marque 2)?

- a) Facilidades de pago acordes a las necesidades de su empresa.
- b) Garantía para los plazos de entrega o en caso de falta de productos.
- c) Entrega de informes periódicos sobre el consumo de los productos y el gasto de la empresa.
- d) Generación de productos que puedan satisfacer necesidades especiales de la empresa (Dispensadores con mayor seguridad o mas decorativos, etc.)
- e) Generación de productos con logo de la empresa (servilletas con el logo)

13.- Contrataría ud una distribuidora que ofreciera todos los servicios anteriores asegurándole que no pagará mas por esto.

- a) Si me parece atractiva la idea.
- b) Estos productos no me merecen tanta importancia pues son de menor costo.

c) Lo que ofrece la distribuidora no es suficiente para cambiar mi forma de abastecimiento actual.

d) Me parece una buena idea pero le agregaría otros servicios \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_. (especifique)

e) Me parece un pésimo Negocio por que \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_. (especifique)

Gracias por su tiempo para responder la encuesta, en caso de querer aportar algo mas por favor hágalo acá.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ANEXO 5: RESULTADOS ENCUESTA

Respuestas		
Pregunta 1: ¿En que rubro se		
a) Industrial	5	12,5%
b) Comercio o Servicio	13	32,5%
c) Salud	7	17,5%
d) Hotelería y Restaurante	15	37,5%
e) otro		

Pregunta 2: ¿Cuántas personas trabajan en su empresa?	Industrial	Comercio o Servicio	Salud	Hotelería y restaurante	Total	% Industrial	% Comercio	% Salud	% Hotelería	% Total
Hombres	25	12	2	4	43	76%	60%	22%	44%	61%
Mujeres	8	8	7	5	28	24%	40%	78%	56%	39%
Pregunta 3: ¿Ocupan en su empresa productos de papel como los de la fotografía inicial o parecidos a estos?	Industrial	Comercio o Servicio	Salud	Hotelería y restaurante	Total	% Industrial	% Comercio	% Salud	% Hotelería	% Total
Si	3	6	4	13	26	60%	46%	57%	87%	65%
No	2	7	3	2	14	40%	54%	43%	13%	35%
(si respondió Si pase a la										
Pregunta 4: ¿Por qué no?	Industrial	Comercio o Servicio	Salud	Hotelería y restaurante	Total	% Industrial	% Comercio	% Salud	% Hotelería	% Total
a) No los conocíamos.	1	1			2	50%	14%	0%	0%	14,3%
b) No sabemos donde obtenerlos.	1	1			2	50%	14%	0%	0%	14,3%
c) Los conocemos pero no nos atrae cambiarnos a este tipo de productos.	0	0			0	0%	0%	0%	0%	0%
d) Preferimos la calidad de los productos que se venden en supermercados.	0	1	1	1	3	0%	14%	33%	50%	21,4%
e) Como no es un costo relevante nunca nos hemos preocupado de	0	4	2	1	7	0%	57%	67%	50%	50,0%
f) Otro.										
Pregunta 5: A continuación están las características de estos productos marque las 2 que le parecen más importantes.	Industrial	Comercio o Servicio	Salud	Hotelería y restaurante	Total	% Industrial	% Comercio	% Salud	% Hotelería	% Total
a) Menores precios por metro de papel que los productos de	0	2	1	0	3	0%	29%	33%	0%	21%
b) Menor consumo de papel.	1	1	2	0	4	50%	14%	67%	0%	29%
c) Menos pérdida por robos.	2	4	1	2	9	100%	57%	33%	100%	64%
d) Menos cambios de papel en los	1	7	2	2	12	50%	100%	67%	100%	86%
e) Menor generación de Basura.					0	0%	0%	0%	0%	0%

Pregunta 6: Pensando que ud se decidiera a cambiarse a estos productos como le gustaría obtenerlos.	Industrial	Comercio o Servicio	Salud	Hotelería y restaurante	Total	% Industrial	% Comercio	% Salud	% Hotelería	% Total
a) Encargarlos a una distribuidora.	1	4	1	1	7	50%	57%	33%	50%	50%
b) Comprarlos en un		3			3	0%	43%	0%	0%	21%
c) Hacer un trato con una distribuidora, que lo abastezca (pase a la pregunta 12)	1		2	1	4	50%	0%	67%	50%	29%
Pregunta 7: ¿Son sus productos de esa marca o de otra?	Industrial	Comercio o Servicio	Salud	Hotelería y restaurante	Total	% Industrial	% Comercio	% Salud	% Hotelería	% Total
a) Son los mismos.	2	3	2	7	14	67%	50%	50%	54%	54%
b) Son de otra. _____ (si la sabe especifique cual)	1	3	2	6	12	33%	50%	50%	46%	46%
c) No podría especificarlo a	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
Pregunta 8: ¿Cómo se abastece de estos productos?	Industrial	Comercio o Servicio	Salud	Hotelería y restaurante	Total	% Industrial	% Comercio	% Salud	% Hotelería	% Total
a) Llamo a una distribuidora cuando se me están acabando.				2	2	0%	0%	0%	15%	8%
b) Una distribuidora me los	3	5	2	10	20	100%	83%	50%	77%	77%
c) La empresa va y los compra a		1	2	1	4	0%	17%	50%	8%	15%
d) Los obtengo en otro lugar. _____ (Especifique)					0	0%	0%	0%	0%	0%
(Si respondió que los obtiene en otro lugar pase a la pregunta 12)										
Pregunta 9: Si su empresa obtiene estos productos a través de una distribuidora ¿Cómo calificaría la gestión de esta en	Industrial	Comercio o Servicio	Salud	Hotelería y restaurante	Total	% Industrial	% Comercio	% Salud	% Hotelería	% Total
a) Muy Buena					0	0%	0%	0%	0%	0%
b) Buena	2	2	1	3	8	67%	33%	25%	23%	31%
c) Regular	1	4	2	4	11	33%	67%	50%	31%	42%
d) Mala			1	6	7	0%	0%	25%	46%	27%
e) Muy Mala										0%
Pregunta 10: ¿Qué facilidades de pago le da su distribuidora actual?	Industrial	Comercio o Servicio	Salud	Hotelería y restaurante	Total	% Industrial	% Comercio	% Salud	% Hotelería	% Total
a) Contra entrega		1		1	2	0%	17%	0%	8%	8%
b) 0 a 30 días	2	4	2	8	16	67%	67%	50%	62%	62%
c) 30 a 60 días	1	1	2	4	8	33%	17%	50%	31%	31%
d) 45 a 90 días					0	0%	0%	0%	0%	0%
e) Otra. _____										

Pregunta 11: ¿Cuáles son a su juicio los principales problemas de su distribuidora de estos productos? Marque 2.	Industrial	Comercio o Servicio	Salud	Hotelería y restaurante	Total	% Industrial	% Comercio	% Salud	% Hotelería	% Total
a) Los plazos de entrega	3	5	3	11	22	100%	83%	75%	85%	85%
b) Productos en malas	1	2	1	1	5	33%	33%	25%	8%	19%
c) Las facilidades de pago		1	3	4	8	0%	17%	75%	31%	31%
d) Errores en los cobros		1		3	4	0%	17%	0%	23%	15%
e) Errores en las entregas.	2	3	1	7	13	67%	50%	25%	54%	50%
f) Otro. _____ (especifique)					0	0%	0%	0%	0%	0%
Pregunta 12: Si una distribuidora le ofreciera el servicio de distribución periódicamente a su empresa pensando que la calidad de los productos y los precios son prácticamente los mismos.	Industrial	Comercio o Servicio	Salud	Hotelería y restaurante	Total	% Industrial	% Comercio	% Salud	% Hotelería	% Total
a) Facilidades de pago acordes a las necesidades de su empresa.	2	3	2	1	8	40%	23%	29%	7%	20%
b) Garantía para los plazos de entrega o en caso de falta de	4	13	7	15	39	80%	100%	100%	100%	98%
c) Entrega de informes periódicos sobre el consumo de los	2	4	3	7	16	40%	31%	43%	47%	40%
d) Generación de productos que puedan satisfacer necesidades especiales de la empresa	2	4	2	2	10	40%	31%	29%	13%	25%
e) Generación de productos con logo de la empresa (servilletas	0	2	0	5	7	0%	15%	0%	33%	18%
Pregunta 13: Contrataría ud una distribuidora que ofreciera todos los servicios anteriores asegurándole que no pagará mas	Industrial	Comercio o Servicio	Salud	Hotelería y restaurante	Total	% Industrial	% Comercio	% Salud	% Hotelería	% Total
a) Si me parece atractiva la idea.	1	3	2	3	9	20%	23%	29%	20%	23%
b) Estos productos no me merecen tanta importancia pues	2	1		2	5	40%	8%	0%	13%	13%
c) Lo que ofrece la distribuidora no es suficiente para cambiar mi	0	2	1	2	5	0%	15%	14%	13%	13%
d) Me parece una buena idea pero le agregaría otros servicios _____	2	7	4	8	21	40%	54%	57%	53%	53%
e) Me parece un pésimo Negocio por que					0	0%	0%	0%	0%	0%

## ANEXO 6: BASE DE DATOS CLIENTES POTENCIALES<sup>32</sup>

Rg	Población	Nombre Cliente
08	CHILLAN	PARIS S.A.
	CHILLAN	MARINO GONZALEZ LUIS A.
	CONCEPCIÓN	BERTON ARIAS LUIS
		DAROCH AGUILERA PEDRO
		EDUCACION PROFESIONAL ATENEA S.A. RODAMENDEZ LTDA. RODRIGUEZ Y CIA. LTDA. SERCOTEC URRA GOMEZ JUAN ARMANDO
	CORONEL	NEIRA FLORES MARCELO ISAAC
	LAJA	CHAVEZ GARRIDO GEORGINA
		CORP. EDUC. SAN JORGE LEAL ESPINOZA MARIA SINDICATO N.2 CMPC LAJA SUAREZ MORALES CRISTIAN ALAMIRO WALDEMAR VALDEBENITO FIGUEROA
	LOS ANGELES	AGROCOMERCIAL CHILE SA
		ALTAMIRANO INOSTROZA JUAN CARLOS
		ARIELA JARA CASTILLO
		BECERRA BECERRA LUIS ANDRES
		BELMAR CAMPOS LUIS MARCOS
		BENAVIDES ORTEGA GABRIEL
		CANDIA JARA LUIS
		CAPACITACION Y SERVICIOS C Y S LTDA
		CATALAN MORALES LUIS
CATHERINE GOMEZ BOBADILLA		
CECILIA MUÑOZ GUAJARDO		
CECILIA MUÑOZ GUAJARDO Y OTRAS		
CENTRO DE DIAGNOSTICO TERAPEUTICO		
CLAUDIO ANDRES SEPULVEDA GAJARDO		
CLINICA LOS ANDES S.A.		
COM. EL QUIJOTE EDICIONES LTDA.		
COMERCIAL CENTER LTDA.		
COMERCIAL MAIFA LTDA		
COMERCIAL TERACOM LIMITADA		
COMERCIAL UTRERAS ZUÑIGA LTDA		
COMERCIALIZADORA EX GOLOSIN LTDA		
CONSTRUCCIONES Y ASISITENCIA TECNICA		
CONTRERAS RIVAS CARLOS		
CONTROL DE PLAGAS Y TRANSPORTES		
COOPERATIVA AGRICOLA LECHERA BIO BI		
CORP. EDUC. CONCEPCION LOS ANGELES		
DATA COOL LTDA		
DONOSO SEPULVEDA LUIS FIDEL		
EMPRESA PERIODISTICA BIO BIO LTDA.		
ENE REGALOS LIMITADA		
ESCALA TAMPE ROSE MARIE		
FORMULAN LTDA		
FUENTES MUNOZ SABINO SEGUNDO		
FUNDACION JUAN XXIII		
GARCIA Y CID LTDA		
GASTON CONTRERAS POBLETE		
GODOY CERDA MARIO ESTEBAN		
GODOY VILLABLANCA HUGO		
GODOY VILLABLANCA MARIO		
GONZALEZ PEREZ HECTOR MANUEL		
GONZALEZ SOTO CESAR		
GUAJARDO SALGADO ESTER		
HECTOR CANDIA M. Y CIA. LTDA.		
HECTOR ORTEGA SEGOVIA		
HEREDIA DIAZ NORMA XIMENA		
HOSPITAL BASE "DR.V RIOS RUIZ"		
HUGO AGUILERA ESCOBAR		
HUGO GODOY VILLABLANCA Y CIA LTDA		
ILLANES VEGA CARMEN		
IMPRESOS HELVETIA LTDA.		
INVERSIONES ASTURIAS LTDA		
ISLA ALVAREZ YENNY ELIZABETH		
JUZGADO DE FAMILIA DE LOS ANGELES		
KUGAR EXPORT LIMITADA		
LABORATORIO CLINICO CORDILLERA		
LICEO ALEMAN DEL VERBO DIVINO		
LICEO DE HOMBRES A-59		
LOGROS SERVICIOS DE PRESTAMOS LTDA		
MANUEL BURGOS PARRA		
MARIO ASTUDILLO MIRANDA		

<sup>32</sup> Se omitieron las direcciones, números de teléfono y rut de las empresas por motivos de confidencialidad, La lista no está completa para no alargar en demasía la memoria, solo se quiere mostrar la cantidad de clientes que se tiene en base de datos y que no hacen ni siquiera la mitad del mercado potencial.

	MARIO GODOY Y CIA LTDA MONICA CRUZ MONTECINOS MORA CAMPOS JUAN MR LTDA MUNCADA VALDEBENITO PATRICIA MUNICIPALIDAD DE LOS ANGELES PAULINA ANDREA MAUREIRA LUENGO PENA RUBIO RUFINO PEREIRA CRUCES VIVIANA PERIERA CRUCES CESAR PROCESADORA DE MADERAS LOS RABER FIGUEROA GUILLERMO RIVERA REYES CARLOS D. ROBERTO FERRADA SCHABOW EIRL RODRIGUEZ VERGARAY JORGE ROMERO RODRIGUEZ GABRIELA SALGADO LATORRE PEDRO SANDOVAL ARANEDA ECILDA SEGUEL BASUALTO MAURICIO SEPULVEDA INOSTROZA AURELIO SERGEM LTDA. SERV. FOREST Y TRANS. ROSALES LTDA SOC. AGRICOLA VALLE DEL LAJA LTDA. SOC. AGRICOLA Y LACTEOS CUNIH SOC.AGRIC. Y FORESTAL SOC.COM.Y DIST.LEMAR LTDA. SOC.IMP.Y PROM.CONCEPCION LTD SOCIEDAD AGRICOLA HUINGAN LTDA. SOCIEDAD ALVEAL OLIVA LTDA SUFAN ACUÑA ALFREDO ALEX SUFAN Y COMPANIA LIMITADA SUPERMERCADOS TUCAPEL LTDA VALENZUELA ALISTER PEDRO VERGARA MEDINA RENE VILLEN A FARFAL KARINNA
	MULCHEN CMPC MADERAS S.A. KUNCAR Y CIA LTDA SOC. DISTRIB. LA COLON LTDA.
	MULCHÉN BEXI CONCHA CHAVEZ CHUCRY HAZIN CIA. LTDA. ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE MULCHEN
	NACIMIENTO CAYUL CASTILLO VENANCIO HOSPITAL NACIMIENTO INDUSTRIA FORESTAL S.A. MUNOZ HENRIQUEZ ROSA SEPULVEDA GARRIDO CLARA VERGARA MEDINA MANUEL
	NEGRETE MUNOZ JARA JUAN CARLOS MUNOZ JARA PATRICIO EDUARDO
	SANTA BARBARA MONICA CRUZ MONTECINOS
09	ANGOL AHUILE E HIJOS LTDA. ALARCON ALARCON RAQUEL AREVALO VILLUGRON NELSON ARSIS INGIENERIA DE SISTEMAS LTDA. C.R.S. DE GENDARMERIA DE ANGOL CERAMICA SERRA Y CIA LTDA CID MORALES ALEJANDRA COLEGIO SAN FCO. DE ASIS ANGOL COLEGIO SAN JOSE LTDA. CORP.METODISTA E.AGRIC.EL VER EDUARDO ITURRIETA BROWN E HIJOS LTD ENE REGALOS LIMITADA GUTIERREZ CONTRERAS MIRIAM CA HERMANAS FRANCISCANAS MISI HERNAN AREVALO E HIJO LTDA. HERRERA NOVOA LEONIDAS BENIGNO JEREZ BALBOA MARIANELA JUZGADO DE FAMILIA DE ANGOL JUZGADO DE GARANTIA DE ANGOL LIDIA ARANEDA CASTRO Y OTRA MANOLI NAZAL VICTOR MARIA CECILIA VILLASECA VILLALOBOS MULTIMAYOR S.A. OMP LIMITADA OSCAR SOTO SARMIENTO PHILLIP COLLYER SAAVEDRA RESTORANES DEL SUR S.A. SAAVEDRA SAN MARTIN JOSE SANDOVAL ZAMORANO JAIME SANHUEZA LUNA GLENDA

	SANTANA TRIVINO MARILUZ SCHWARZENBERG KLAHN ERIKA SOC. COM. Y DIST. CLEE LIMITADA. SOC.IMP. SAN FRANCISCO LTDA TRIBUNAL ORAL EN LO PENAL ANGOL VASQUEZ OROPEZA MIGDALIS C.
CARAHUE	CASTILLO JAQUE PAMELA ANDREA CASTRO FIGUEROA BRENDA CID ARIAS JUANA DE DIOS GOMER FONSECA VALDEBENITO HOSPITAL CARAHUE MERINO ITURRA MARGARITA MERINO MANRIQUEZ BRUNO QUEZADA CARRILLO CECILIA ISABEL RAUL TORO ESCALONA RIFFO ESCALONA SERGIO
COLLIPULLI	AGR.Y GANADERA EL MIRADOR LTDA. CMPC MADRAS S.A. FUENTES AMIGO NORMA GONZALEZ OLAVE CELINA MARIANELA HOSPITAL DE COLLIPULLI JOFRE PEÑA PEDRO PABLO LILIAN MATTHEI VASQUEZ MUNICIPALIDAD DE COLLIPULLI PETAIN SANDOVAL V Y CIA LTDA REYES GARCES MARCOS SOC AGROF FAMALIM LTDA
CUNCO	ESCUELA PARTICULAR N°12 STACRUZ HOSPITAL DE CUNCO
CURACAUTÍN	CARLOS PANTOJA SEPULVEDA HERNANDEZ SILVA LUIS SUCESION NICOLAS SIADE TURISMO TOLHUACA LTDA. VIDAL VIDAL JOSE
FREIRE	I.MUNICIPALIDAD DE FREIRE LADRILLERAS MELUS S.A. MUEBLES ROSENBERG LIMITADA SOC. CRIADERO FREIRE LTDA.
GALVARINO	HOSPITAL GALVARINO ILUSTRE MUNICIPALIDAD GALVARI
GORBEA	ANGEL DOMINGO ZARATE TORRES DIAZ CEA MARCELO ALEJANDRO HOSPITAL GORBEA LIZAMA ARIAS NILO OPAZO NICKLAS JORGE ALEJANDRO SOC.DIAZ CEA Y COMPAÑIA LIMITADA TOLOZA CID JUAN CARLOS
LANCO	Louisiana Pacific Chile S. A.
LAUTARO	AEDO STAPPULG CLAUDIO AGUSTIN AGRICOLA Y LECHERA SUIZA S.A. AGROINDUSTRIAL PEDREGAL S.A. BUSTOS MELLA MARIA TRIFENA COM. JOSE MUNOZ FUENTES DIAZ MARTIN MARIANO ESCUELA PART. SAN FCO DE ASIS GRANOSANO S.A. INDUSTRIAL GLOVER S.A. JUZGADO DE GARANTIA LAUTARO MADERAS JAIME VENTURELLI Y CIA. MARIA ESTURILLO REBOLLEDO MUNICIPALIDAD DE LAUTARO NANCY PATRICIA AEDO ESPINOZA PARRA RUBILAR PATRICIO MARCO SOC. COMERCIAL MENKE LTDA SOC. DE TRANSPORTE DEL SUR LIMITADA SOC.COMERCIAL PAOGAB LIMITADA SOCINDUSTRIA SANPALMO LTDA
LONCOCHE	ALDERETE YAEGER YENNY L. BENNER Y CIA LTDA FERRETERIA RIO TOLTEN S.A. FIGUEROA BASCUR NORAH O. FUENTEALBA PENA DORALICIA FUNDACION TEODOSIO FLORENTINI GLOOR GONZALEZ PATRICIA ANGELICA HOSPITAL DE LONCOCHE JUZGADO DE GARANTIA DE LONCOCHE NUÑEZ SALAZAR CARLOS MAGNO SOC COMERCIAL LA MUNDIAL LTDA TORRES ACUÑA LEONEL ARMANDO
LONQUIMAY	HOSPITAL LONQUIMAY

	SOC CAPRINA LONQUIMAY LIMITADA
LOS ANGELES	CONTRERAS SALAZAR LUCY FILOMENA FIGUEROA ESPINOZA GUILLERMO
LOS LAGOS	JUZGADO DE GARNATIA DE LOS LAGOS
MELIPEUCO	MUNICIPALIDAD DE MELIPEUCO
NUEVA IMPERIAL	BRAVO LARA ISMAEL FLORES LORCA CARLOS HENDERSON FREIRE ZENTENO LUIS ALFONSO I.MUNICIPALIDAD NVA.IMPERIAL JARA BARRERA ROBERTO EMILIO JUAN MUNOZ CANOBI LAMILLA RIVERA CECILIA VIVIANA SOC. COMERCIAL REDSUR S.A.
PADRE LAS CASAS	AGROAS LTDA CASTRO ABELLO JOSE ANTONIO CLAUDIO GUZMAN ALVARADO COM. Y DISTRB. ADRIAN RAUL GAUTO COMERCIAL FRINDT S.A. DANAEE ALIZABETH JOANNET SEPULVEDA FUND MAGISTER DE LA ARAUCANIA FUNDACION EDUCATIVA PROVIDENCIA GRAFICA NEO-MUNDO LIMITADA IMPRESOS DEL SUR LTDA JARAMILLO LONCON RODRIGO LEIVA GUTIERREZ MYRIAM MARIA LLAMAS DEL SUR S.A. MUNICIPALIDAD PADRE LAS CASAS PARROQUIA SAN FRANCISCO DE ASIS P.L RODRIGUEZ RODRIGUEZ LUIS SEMINARIO MAYOR SAN FIDEL SOC.ESCOBILLERA LA ESTRELLA L SOCIEDAD IMPRENTA DEL SUR LIMITADA TOLEDO GONZALEZFRANCISCO E. VALDEBENITO RODRIGUEZ GLADYS WEITZEL JARA CHRISTIAN EDUARDO
PERQUENCO	IMUNICIPALIDAD DE PERQUENCO
PITRUFQUEN	HOSPITAL PITRUFQUEN
PITRUFQUÉN	BELTRAN TORRES NATALIA RUDELINDA FERRETERIA RIO TOLTEN S.A. I MUNICIPALIDAD DE PITRUFQUEN JUSGADO DE GARANTIA DE PITRUFQUEN LUCERO LAGOS MARIA RIQUELME LECAROS ESTEBAN MARCELO SERVIHAMAN LIMITADA SOC. MANOSALVA CID LTDA. SURLAT INDUSTRIAL S.A.
PUCON	MARLENE AGUILERA REBOLLEDO SUPERMERCADO ELTIT LIMITADA
PUCÓN	ASESORIAS PUBLIMEDIA LTDA. COLIHUEQUE VARGAS JUAN RODRIGO COMERCIAL SUIZA LTDA. ESC. PARTICULAR N°167 RAMON GUINEZ FERRET. MORALES CRAVERO LTDA FERRETERIA ELTIT LIMITADA FIGUEROA Y FIGUEROA LIMITADA HERMANAS MISIONERAS FRANCISCANAS I. MUNICIPALIDAD DE PUCON IBAÑEZ QUEZADA NELDA INGRID URIBE AGUERO KUDEN S.A. LIBRERIA PUCON LTDA MARIA ANGELICA HUENTECURA LIEMPI MARTINEZ ALBORNOZ KRISTEL SANHUEZA MOLINA ADRIANA JIMENA SUPERMERCADO PUCÓN ORIENTE TREBOL FULL EXPRESS LTDA TURISMO CH&CO LTDA. VICTORIANO ARAYA RILDA IDA
PUERTO MONTT	SOC.COMERCIAL RIO PUDETO LTDA.
PURÉN	ROJAS GIACOMOZZI GUIDO O.
SAAVEDRA	MUNICIPALIDAD PUERTO SAAVEDRA SERVICIO DE SALUD SUR HOSP. DR
TEMUCO	ABARCA URRUTIA RODRIGO ABARZUA HERRERA MINIRVA MAFALDA ABEL MORA RAMIREZ ACUÑA ILI NELSON JAVIER AGRICOLA Y COMERCIAL LICAN-RAY AGROFOREST SERVICE CHILE LTDA. AGROINDUSTRIAS DAUBE LTDA. AGUERO VIDAL JUAN ANDRES

GESVAN PERDIGUERO NUALART  
GOBERNACION PRO. DE CAUTIN  
GODOY VILLABLANCA RODRIGO  
GONZALEZ ALVARADO GUILLERMO  
GRANADINO ALARCON RODRIGO ANDRES  
GRANADINO PALMA OLGA  
GUARDA VILLANUEVA MARIO FRANCISCO  
GUIDO MATUS WESTERMAYER  
GUIJUELOS ANDRADE JULIO  
GUILLERMO ALBERTO GONZALEZ LTDA.  
GUZMAN CASTILLO CLARA  
HAROLDO FUENTEALBA Y OTRO LTD  
HECTOR HIGUERA SANCHEZ  
HELMUT HOPFNER Y CIA.LTDA.  
HELMUTH HOPFNER Y CIA. LTDA.  
HERMOSILLA ULLOA SAMUEL  
HERNAN BORIS LOPEZ SOTO  
HORMAZABAL MARTINEZ COSME MANUEL  
HOSPITAL DR. HERNAN HENRIQUEZ ARAV  
HOTELERA CENTRO SUR LIMITADA  
HUENULEF HUENCHO GERMAN  
HUGO ENRIQUE BAEZA CEBALLOS  
HURTADO CACERES LUIS ALBERTO  
I MUNICIPALIDAD DE TEMUCO  
IGLESIAS CONCHA ZOILA ANA Y OTRO  
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CHOLCHOL  
IMP. Y EXP. NVA ATLANTA LTDA  
IMP.Y LIB.MANSILLA GALINDO LT  
IMPORTADORA SURDENT LTDA.  
IMPRESA FTG SWALLOW LTDA  
IMPRESA Y EDITORIAL ALIANZA  
IMPRESA Y PUBLICIDAD SPRING S.A.  
IMPRESORES Y EDITORES AUSTRAL S.A.  
IMPRESOS CAUPOLICAN LTDA.  
IMPRESOS DEL SUR MARIA A.LOBOS  
IMPRESOS TOP PRINT LIMITADA  
INDUSTRIAL CENTEC S.A.  
INIA ESTACION EXPERIMENTAL CA  
INMOBILIARIA EL MAULE S.A.  
INOSTROZA ESPINOZA ALICIA YASMIN  
ISOLINA QUILABRAN MARDONES  
IXa.DIRECCION REG.GENDARMERIA  
JARPA PARRA JOSE IGNACIO  
JAVIER OMAR SAAVEDRA PEREZ  
JIMENA ASTUDILLO SAN MARTIN  
JIMENEZ RUBILAR ANA MARIA  
JUAN ANTONIO DURAN ARMIJO  
JUAN CARLOS ARZUMENDI ALCOHOLADO  
JUAN ENRIQUE QUIDEL  
JUZGADO DE GARANTIA DE TEMUCO  
K Y T CONSULTORES LTDA  
KARL KRESTA VARGAS Y CIA LTDA.  
KAY LORELEY MUÑOZ TORRES EIRL  
KEHR Y CIA. LTDA.  
LABRAÑA SALAS ALEJANDRO ELIAS  
LARA AEDO RICARDO  
LARA HIDALGO JUAN PABLO Y OTRA  
LASCH ROJAS GONZALO  
LASERT E..I.R.L.  
LAVIN CARDENAS DELINITA SARA  
LIBRERIA BLOCK LTDA  
LIBRERIA GIORGIO TEMUCO Y CIA LTDA  
LIZAMA ECHEVERRIA IRIS MARIA TERESA  
LUCIANO HUANQUI RIQUELME  
LUIS HUECHE SANDOVAL  
LUIS OSVALDO TRALMA PAILLAO  
MALTERIAS UNIDAS S.A.  
MALUAN LTDA.  
MANRIQUEZ UTZ MARIA DEL PILAR  
MANSILLA ABARZUA JORGE GUILLERMO  
MANSILLA GALINDO JOSE GMO.  
MARGUIRAUT Y CIA. LTDA.  
MARIA ANGELICA ECHEVERRIA MEDINA  
MARIA APPELT MARTIN  
MARIA CRISTINA CALFULEO ALARCON  
MARIA CRISTINA GONZALEZ OPAZO  
MARIA GODOY SANCHEZ  
MARIA VEGA PINILLA  
MARIANGEL PEREZ DAVID SERNANDO  
MATUS MEZA JOSE LUIS Y OTRO

MAYO URIBE LIMITADA  
MELGAREJO DIAZ ELEUTERIO  
MEYER MUÑOZ ADY MAGALY  
MILLAR TORRES PATRICIO HERNAN  
MIRANDA FUENTES HERNAN PATRICIO  
MOLINA JARA MARCELA ALEJANDRA  
MOLINA SEPULVEDA ABNER BENJAMIN  
MOLINERA TEMUCO LTDA.  
MONSALVE PORTILLA GERMAN  
MUÑOZ SAAVEDRA LUZ MAGDALENA  
MUÑOZ SAN MARTIN VIVANA MONICA  
MURUA TRONCOSO NANCY BENEDICTA  
NATALIA DEL CARMEN LOPEZ QUINTANA  
NECKELMAN ORDONEZ RITA  
NEIRA SALINAS ROLANDO HEBER  
NICOLAS S. ZEDAN BULOS  
NUEVA SPRING S.A.  
NUNEZ PEREZZOILA ROSA EMILIA  
OLIVIA ACUÑA ZAMBRANO  
OPAZO GUZMAN GABRIEL  
PABLO J. LIBERATORE Y CIA LTDA.  
PANADERIA SAN DIEGO LIMITADA  
PARADA PEREZ JUAN  
PARADA VILUGRON RICARDO ANDRES  
PARRA ARAVENA FERNANDO  
PASTELERIA VIENA LIMITADA  
PENA LIZAMA ADOLFO  
PEÑA ASPE HERNAN  
PETIT-BREUILH SEPULVEDA SUSANA  
PINILLA ALCARRAZ LUIS  
PINO DARWIT ALEX RUBEN  
POBLETE ALVAREZ CLAUDIO  
PONCE OVALLE ROXANA  
PRADENAS CHUECAS JUAN CARLOS  
PROD. MANUFACTURADOS IND LTDA.  
PRODUCTOS ALIMENTICIOS ESTORIL  
PRODUCTOS EDUCACIONALES FMA S.A.  
PROFASCO LTDA  
QUINTANA PUSCHEL RAUL  
RAMDOHR JANSSEN CARLOS  
RAMIREZ HERMOSILLA MERCELO  
RAMON FUENTES FERNANDEZ Y CIA.  
RAY-DENT LTDA.  
REBOLLEDO MASSARDO ANNE MARY  
REINALDO TORRES JUAN PABLO  
REYES REYES CLAUDIA LORENA  
REYES Y SALGADO LTDA.  
RICARDO PENA E HIJOS LTDA.  
RIFFO PEDRERO CECILIA E.  
RIFFO SALDIAS ARNALDO ANTONIO  
RIGOBERTO MELLA VILLEGAS  
RIQUELME ESCARATE CLAUDIO ANDRES  
RIQUELME HNOS. LTDA.  
RIQUELME SAEZ CHRISTIAN RODRIGO  
RIQUELME ZAPATA PEDRO  
RIVAS ALVARADO CLAUDIO  
RIVAS ALVARADO LILIAN CRISTINA  
RIVAS CONA ALEX CRISTIAN  
RIVERA ARGUEZ JOSE RUBEN  
RIVERA LEAL JUAN CARLOS  
ROBERTO PALMA Y CIA. LTDA.  
ROBINSON BRAVO LAURA  
ROBLES MOLINA JORGE JEDIER  
ROCAR LIMITADA  
RODOLFO PICASSO Y CIA. LTDA.  
RODRIGUEZ ORTEGA CARLOS  
RODRIGUEZ Y CIA LTDA  
ROJAS CASTRO NELIDA PAZ  
ROJAS RAMIREZ JHONNY ESTEBAN  
ROSA AVILA DIAZ  
RUBEN ARMANDO GARAY GARAY  
RUCANTU SA  
S.G. 2000 LTDA  
SAAVEDRA CARRASCO GABRIEL  
SAAVEDRA CHAVARRIA JOSE DANIEL  
SAAVEDRA NUNEZ MARIA  
SAEZ LOBOS ALFONSO JAVIER  
SAEZ VIDAL ERWIN  
SALVADOR HALABI SACA  
SANDOVAL URREA VICTOR RENE

10	ANCUD	ALICIA PAOLA MANSILLA SANCHEZ. AMPUERO MONTAÑA ANGELA ASTORGA MALDONADO ALEX ALONSO BARRIA DE LA FUENTE JOSE PATRICIO BURGOS PARRA MAURICIO GUSTAVO BUSEYNE Y CIA LIMITADA BUSTAMANTE MUÑOZ HECTOR COLEGIO CHILOE S.A. COMERCIAL ISLA GRANDE LTDA. COOP.AGROPECUARIA CHILOE LTDA CORINA ESCOBAR Y CIA LTDA DE LA FUENTE AGUILAR REBECA DIAZ CARCAMO PEDRO ARTEMIO DUPRE CARTER GALVARINO ESCUELA ANEXA FERRETERIA E INVERSIONES TRIMAC LTD FUNDACION AMIGOS DE LAS IGLESIAS DE FUNDACION EL PILAR FUNDACION SEMINARIO CONCILIAR DE AN GALERIA ARTESANAL QUEPUCA GARCIA MIRANDA SANDRA PATRICIA GLADYS CRISTINA OJEDA PAREDES GONZALEZ CARDENAS RUTH GUINEO PEREZ GLADYS HAASE BAHAMONDE MARIA LILIAN HASSE PEREZ JOSE HERNAN J.DE LA PUENTE VERA HOSPITAL DE ANCUD JAVIER YAITUL STORMANSAN JOSE IVAN BARRIA BARRIA JUZGADO DE GARANTIA DE ANCUD KNOPKE MANSILLA ALEJANDRO Y OTRO KRAUSSE AGUILA OSCAR HERNAN LICEO AGRICOLA ANCUD LICEO DOMINGO ESPÍÑEIRA RIESCO MANZANARES DIAZ KATYA MARCELA MARIA ALLENDE LEIVA MARLYS PEREZ FERNANDEZ NAGUIL OJEDA JOSE VICTOR OBISPADO DE ANCUD IMPRENTA PE% A ORELLANA MARIO MARCELO ROMERO GONZALEZ JAIME SIEGEL TIKE CARLOS MAURICIO SOC HECTOR MORAN E HIJOS LTDA SOC. COMERCIAL ASENCIO Y PEREZ LTDA SOC.COMERC.CECINAS ANCUD LTDA SOCIEDAD PESQUERA PACIFICO SOCIEDAD PESQUERA SILGAR LTDA. VELASQUEZ VILLEGAS ROSA VERA SANCHEZ HECTOR HUGO WUINLAUB TRAUB MILI ANDREA ZAPATA DE LA ROSA MARIA ANGEL ZUÑIGA SEPULVEDA RODRIGO ANDRES
	CALBUCO	AGROSIL S.A. COLEGIO SAN MIGUEL COMERCIAL TABON S.A CONSERVAS Y CONGELADOS Y CIA LTDA CONSERVERA SACRAMENTO S.A. MORALES MONSALVE CARLOS ALEJANDRO PESQUERA PACIFIC FARMER LTDA. SOC. CONSERVERA SACRAMENTO LTDA.
	CASTRO	ACENCIO BORQUEZ JOSE ACENCIO BORQUEZ RAMON ERASMO AICHELE DELGADO GABRIELA ALEJANDRA ARIAS GALDAMES ALBERTO BARRIA RODAS RODRIGO JAVIER BARRIENTOS BARRIA NORMA DEL C C.DE P. Y AMIGOS LICEO G.RIVERO COM.DEL SUR CHILOE LTDA. CORP.MUNICIPAL EDUC.CASTRO CORVALAN ZUAZOLA MARCO ANTONIO GENDARMERIA DE CHILE C.D.P. CASTRO GERRERO GALLEGUILLOS LIDIA RAQUEL GOBERNACION MARITIMA DE CASTRO GOMEZ GOMEZ CAMILO SEGUNDO HOSPITAL DE CASTRO LABRA LOAYZA MARIA LIBROS SUR LTDA. LICEO POLITECNICO CASTRO MANRIQUEZ OSORIO JORGE

	<p>MANRIQUEZ PONCE DEVORA PAZ  MANSILLA RUTE IVAN  MARINE GARDEN S.A.  MELLA MARQUEZ IDOLINA  MENDOZA PARDO JOHANA ANDREA  MINIST PUBL FISCALIA REG DE LOS LA  MIRANDA BAHAMONDEZ SILVIA MARIBEL  MUNICIPALIDAD DE CASTRO  OYARZO CARDENAS MANUEL  PATRICIA FABIOLA MERCADO NAVARRO  PRESTACIONES MEDICA CONTRERAS  RUPCICH VERA DANILO  SALMONES Y CULTIVOS MARINOS  SOC FORESTAL E INMOBILIARIA J Y J  SOC. COMERCIAL E INMOBILIARIA BECKN  SOC.ADL DIAGNOSTIC CHILE LTDA.  SOC.COM.AGROMAR LTDA.  SOC.COM.SAAVEDRA CONTRERAS LTDA.  SOC.ESCOBAR Y RITTER LTDA  SOC.HECTOR MORAN E HIJOS LTDA  SOC.LOPEZ PORTUGUEZ LTDA  SOC.MEDICA AUSTRAL LTDA.  SOC.MEDICA CERDA HNOS. LTDA.  SOC.MORENO MAYA Y CIA LTDA.  SOC.PRESTACIONES DE SALUD LTDA.  TAPIA GATTI SYLVIA  TORRES DIAZ CLAUDIA DEL ROSARIO  TORRES VARGAS ERICA  TRAUMATOLOGIA DEL SUR LTDA  TROYA COMUNICACIONES LTDA.  VASQUEZ PINTO DAVID</p>
CHAITÉN	<p>CANALES SALGADO RENAN ENRIQUE  OVANDO MENDEZ PLACIDO  VILLARROEL SOTO ADIER</p>
CHONCHI	<p>BORQUEZ ANDRADE MAURICIO</p>
CORRAL	<p>MUNICIPALIDAD DE CORRAL</p>
DALCAHUE	<p>CONGELADOS DEL SUR S.A.</p>
FRESIA	<p>OYARZUN GONZALEZ ANDRES</p>
FRUTILLAR	<p>ESC.PARTICULAR 244 MADRE DE DIOS  INDUSTRIA Y BOSQUES S.A.  MAHNCKE KLAGGES JORGE  RIVERA ROMERO ZONIA  S.G FORESTAL CHILE S.A.  VILLABLANCA CABEZAS ONESIMA</p>
LA UNION	<p>COMERCIAL BIGGER LA UNIÓN LTDA  PAOLA VERA ESPINOZA</p>
LA UNIÓN	<p>BAEZA BAHAMONDES LUIS  BART SALAZAR BLANCA ALICIA  BASTIDAS BARRIENTOS MILDRED V  CANCINO PARDO DORIS  CENTRO DE CAPACITACION Y SERVICIO L  COMERCIAL HASSAKE LTDA  COOPERATIVA AGRICOLA  EDUARDO ANDRES DELGADO HERRERA  ELY Y ALBERTO MASRI  GARCIA SOTO PILAR  GATICA VILLANUEVA LORENA JACQUELINE  HENRIQUEZ ARAVENA NELSON HERNAN  HERNANDEZ HERRERA SERGIO RAUL  HOSPITAL LA UNION  I. MUNICIPALIDAD LA UNION  IMPFULL COSMOS LTDA  INVERSIONES MULTI SA  IRRIBARRA MERINO JULIO ALBERTO  JOSE ANTONIO OYARZUN DELGADO  JOSE CUESTA E HIJA LIMITADA  MASCAREÑO CIFUENTES URSULA SILVIA  MULTI S.A.  NAVARRO AGONI EULALIA DEL C.  REGIMIENTO ARTILLERIA No2 MATURANA  ROLACK LOPEZ MARIA F.  ROSAS BECKER MARGOT  SOC.ESCUELA ALEMANA  VASQUEZ MOLINA JOEL</p>
LANCO	<p>ECKHARDT ALARCON ANTHONY DONALD  ESC.AGRIC.FEMEN.MARIA REINA  ESCUELA SAN FRANCISCO  I. MUNICIPALIDAD DE LANCO  POBLETE MERA MARIA ANGELICA  RIO CRUCES S.A.</p>

## ANEXO 7: PRODUCTOS TISSUE, COSTO Y PRECIO DE LISTA

CATEGORIA DE PRODUCTO	SUBFAMILIA DE PRODUCTO	PRODUCTO	PRECIO LISTA	PRECIO POR METRO/UNITARIO	COSTO PRODUCTO
Higiénico FDH	Tráfico Alto	Jumbo Elite Extra Blanco 250 mts Doble Hoja	\$ 13.125	\$ 8,75	\$ 9.188
Higiénico FDH	Tráfico Alto	Jumbo Elite Blanco 600 mts Una Hoja	\$ 10.498	\$ 4,37	\$ 7.348
Higiénico FDH	Tráfico Alto	Jumbo Economica 500 mts	\$ 6.708	\$ 3,35	\$ 4.696
Higiénico FDH	Tráfico Alto	Jumbo Elite Natural 500 mts Una Hoja	\$ 7.701	\$ 3,85	\$ 5.391
Higiénico FDH	Tráfico Medio - Bajo	Rollito Elite Extra Blanco 80 mts Doble Hoja	\$ 5.592	\$ 8,74	\$ 3.915
Higiénico FDH	Tráfico Medio - Bajo	Rollito Elite Extra Blanco 50 mts Una Hoja	\$ 10.763	\$ 4,48	\$ 7.534
Higiénico FDH	Tráfico Medio - Bajo	Rollito Elite Hoteles 20mts (no usa dispensador)	\$ 15.571	\$ 10,81	\$ 10.900
Higiénico FDH	Tráfico Medio - Bajo	Rollito Elite Blanco 160 mts Una Hoja	\$ 4.567	\$ 3,57	\$ 3.197
			\$ -		\$ -
Dispensador Higiénico FDH	Tráfico Alto	Dispensador Rollo Jumbo Celeste	\$ 8.609		\$ 6.026
Dispensador Higiénico FDH	Tráfico Alto	Dispensador Rollo Jumbo Blanco	\$ 8.609		\$ 6.026
Dispensador Higiénico FDH	Tráfico Alto	Dispensador Rollo Jumbo Metálico Blanco	\$ 12.799		\$ 8.959
Dispensador Higiénico FDH	Tráfico Medio - Bajo	Dispensador Higiénico Duplex Celeste	\$ 19.462		\$ 13.623
Dispensador Higiénico FDH	Tráfico Medio - Bajo	Dispensador Higiénico Duplex Blanco	\$ 19.462		\$ 13.623
			\$ -		\$ -
Toallas FDH	Tráfico Alto	Jumbo Elite Bobina Industrial 600 mts.	\$ 20.736	\$ 34,56	\$ 14.515
Toallas FDH	Tráfico Alto	Rollo Elite Non Touch Extra Blanca 110 mts Doble Hoja	\$ 6.462	\$ 29,37	\$ 4.523
Toallas FDH	Tráfico Alto	Jumbo Elite Extra Blanca 200 mts Doble Hoja	\$ 10.093	\$ 25,23	\$ 7.065
Toallas FDH	Tráfico Alto	Jumbo Elite Center Pull Extra Blanca 250 mts Una Hoja	\$ 8.806	\$ 17,61	\$ 6.164
Toallas FDH	Tráfico Alto	Jumbo Elite Auto-Corte Doble Hoja 150 m	\$ 7.212	\$ 24,04	\$ 5.049
Toallas FDH	Tráfico Alto	Jumbo Elite Auto-Corte Una Hoja 310 m	\$ 14.905	\$ 24,04	\$ 10.434
Toallas FDH	Tráfico Alto	Jumbo Elite Blanca 300 mts Una Hoja	\$ 14.704	\$ 24,51	\$ 10.293
Toallas FDH	Tráfico Alto	Jumbo Elite Natural 300 mts Una Hoja	\$ 11.834	\$ 19,72	\$ 8.283
Toallas FDH	Tráfico Alto	Jumbo Economica 250 mts	\$ 8.123	\$ 16,25	\$ 5.686
Toallas FDH	Tráfico Medio - Bajo	Rollito Elite Extra Blanca 24 mts Doble Hoja	\$ 5.967	\$ 20,72	\$ 4.177
Toallas FDH	Tráfico Medio - Bajo	Interfoliada Elite Extra Blanca Doble Hoja	\$ 19.360	\$ 5,38	\$ 13.552
Toallas FDH	Tráfico Medio - Bajo	Interfoliada Elite Extra Ancha Doble Hoja	\$ 21.181	\$ 5,88	\$ 14.827
Toallas FDH	Tráfico Medio - Bajo	Interfoliada Elite Blanca Una Hoja	\$ 23.489	\$ 5,22	\$ 16.442
Toallas FDH	Tráfico Medio - Bajo	Interfoliada Elite Natural Una Hoja	\$ 19.031	\$ 4,23	\$ 13.321
			\$ -		\$ -
Dispensador Toalla FDH	Tráfico Alto	Dispensador Bobina Industrial 600 mts.	\$ 21.222		\$ 14.855
Dispensador Toalla FDH	Tráfico Alto	Dispensador Rollo Palanca Barra Celeste	\$ 54.721		\$ 38.305
Dispensador Toalla FDH	Tráfico Alto	Dispensador Rollo Palanca Barra Blanco	\$ 54.721		\$ 38.305
Dispensador Toalla FDH	Tráfico Alto	Disp. Toalla No Touch Mecánico Blanco	\$ 57.389		\$ 40.172
Dispensador Toalla FDH	Tráfico Alto	Disp. Toalla No Touch Mecánico Celeste	\$ 57.240		\$ 40.068
Dispensador Toalla FDH	Tráfico Alto	Disp. Toalla No Touch Mecánico Blanco Transparente	\$ 57.240		\$ 40.068
Dispensador Toalla FDH	Tráfico Alto	Disp. Toalla No Touch Mecánico Blanco Sólido	\$ 59.530		\$ 41.671
Dispensador Toalla FDH	Tráfico Medio - Bajo	Dispensador Interfoliada Blanco	\$ 8.609		\$ 6.026
Dispensador Toalla FDH	Tráfico Medio - Bajo	Dispensador Interfoliada Celeste	\$ 8.609		\$ 6.026
Dispensador Toalla FDH	Tráfico Medio - Bajo	Dispensador Toalla Center Pull	\$ 25.188		\$ 17.631
			\$ -		\$ -

Sabanilla FDH	Tráfico Alto	Rollo Elite Extra Blanca 100 mts Paquete	\$ 9.951	\$ 49,76	\$ 6.966
Sabanilla FDH	Tráfico Medio - Bajo	Rollo Elite Extra Blanca 48 mts Paquete	\$ 5.023	\$ 52,32	\$ 3.516
Sabanilla FDH	Tráfico Medio - Bajo	Rollo Elite Extra Blanca 48 mts Caja	\$ 29.582	\$ 51,36	\$ 20.708
Sabanilla FDH	Tráfico Medio - Bajo	Sabanilla Pediatrica 48 m	\$ 3.573	\$ 37,22	\$ 2.501
			\$ -		\$ -
		Dispensador Sabanilla	\$ 7.075		\$ 4.953
			\$ -		\$ -
Otros papeles FDH		Cubretaza	\$ 63.880		\$ 44.716
			\$ -		\$ -
		Dispensador Cobertor WC	\$ 49.043		\$ 34.330
			\$ -		\$ -
Servilletas FDH	Blancas / Color	Servilleta Mantel Azul 40X40	\$ 92.001	\$ 38,33	\$ 64.401
Servilletas FDH	Blancas / Color	Servilleta Mantel 40x40 Blanca	\$ 39.545	\$ 16,48	\$ 27.682
Servilletas FDH	Blancas / Color	Restaurant mesa	\$ 8.819	\$ 3,67	\$ 6.173
Servilletas FDH	Blancas / Color	Servilletas Cubiertos Blanca 30,5x33	\$ 31.019	\$ 5,17	\$ 21.713
Servilletas FDH	Blancas / Color	Restaurant cóctel	\$ 13.607	\$ 2,83	\$ 9.525
Servilletas FDH	Blancas / Color	Restaurant cóctel	\$ 11.625	\$ 2,42	\$ 8.138
Servilletas FDH	Blancas / Color	Elite 1000	\$ 29.679	\$ 0,82	\$ 20.776
Servilletas FDH	Blancas / Color	Elite 1000	\$ 14.840	\$ 0,82	\$ 10.388
			\$ -		\$ -
Servilletas FDH	Impresas con Logotipo	Servilleta Mantel 40x40 Impresa	\$ 58.746	\$ 24,48	\$ 41.122
Servilletas FDH	Impresas con Logotipo	Impresa Mesa Gof. Borde 2 hojas 1 Color	\$ 50.577	\$ 14,05	\$ 35.404
Servilletas FDH	Impresas con Logotipo	Impresa Mesa Gofrado Borde 1hoja 1 a 4 Colores	\$ 25.876	\$ 7,19	\$ 18.113
Servilletas FDH	Impresas con Logotipo	Impresa Mesa Gof. Continuo 1hoja 1 Color	\$ 18.665	\$ 6,91	\$ 13.065
Servilletas FDH	Impresas con Logotipo	Impresa Cóctel Gof. Borde 2 hojas 1 Color	\$ 53.449	\$ 7,42	\$ 37.414
Servilletas FDH	Impresas con Logotipo	Impresa Cóctel Gofrado Borde 1hoja 1 Color	\$ 28.130	\$ 3,91	\$ 19.691
Servilletas FDH	Impresas con Logotipo	Impresa Cóctel Gof. Continuo 1hoja 1 Color	\$ 18.906	\$ 3,50	\$ 13.235
Servilletas FDH	Impresas con Logotipo	Diseño Servicios Coctel 2 Colores	\$ 16.821	\$ 3,12	\$ 11.775
Servilletas FDH	Impresas con Logotipo	Diseño Saleros Coctel 2 Colores	\$ 16.821	\$ 3,12	\$ 11.775
			\$ -		\$ -
Servilletas FDH	Dispensador	Dispensador Impresa 24x33 gofrado continuo 1 a 4 co	\$ 35.175	\$ 5,86	\$ 24.622
Servilletas FDH	Dispensador	Dispensador Impresa 24x18 1 a 2 colores	\$ 21.772	\$ 3,02	\$ 15.240
Servilletas FDH	Dispensador	Servilleta 14x14	\$ 14.740	\$ 1,47	\$ 10.318
Servilletas FDH	Dispensador	Dispensador 43x16,5 Mc Donald's Exportación	\$ -	\$ -	\$ -
Servilletas FDH	Dispensador	Dispensador 43x16,5 Mc Donald's	\$ 15.846	\$ 2,64	\$ 11.092
Servilletas FDH	Dispensador	Dispensador 30,5x25 Doggis	\$ 23.121	\$ 3,85	\$ 16.184
Servilletas FDH	Dispensador	Dispensador 30,5x25 Burger King	\$ 23.121	\$ 3,85	\$ 16.184
Servilletas FDH	Dispensador	Dispensador 23x18 gofrado continuo	\$ 17.684	\$ 2,46	\$ 12.379
Servilletas FDH	Dispensador	Dispensador 22x33 gofrado continuo	\$ 28.008	\$ 4,67	\$ 19.605
			\$ -		\$ -
	Dispensador	Dispensador Individual Cromado 23x18	\$ 11.093		\$ 7.765
	Dispensador	Dispensador Empotrado Cromado 24x33	\$ 104.189		\$ 72.932
	Dispensador	Dispensador Sobremesa Cromado 24x33	\$ 56.296		\$ 39.407
	Dispensador	Dispensador Elite Lunch Negro 14x14	\$ 2.713		\$ 1.899
	Dispensador	Dispensador Elite Lunch Blanco 14x14	\$ 2.713		\$ 1.899
	Dispensador	Dispensador Elite Lunch Burdeo 14x14	\$ 2.713		\$ 1.899
	Dispensador	Dispensador Elite Lunch Acero Inoxidable 14x14	\$ 4.048		\$ 2.833
			\$ -		\$ -
Jabones FDH	Jabón	Elite Glicerina Granel	\$ 19.680		\$ 13.776
Jabones FDH	Jabón	Elite Económico Granel	\$ 12.020		\$ 8.414
Jabones FDH	Jabón	Elite Glicerina Sachet ( 6 X800 ml)	\$ 17.630		\$ 12.341
Jabones FDH	Jabón	Elite Alcohol Gel Sachet (6x800 ml)	\$ 24.155		\$ 16.909
Jabones FDH	Jabón	Elite Triclosan Sachet (6X800 ml)	\$ 21.980		\$ 15.386
Jabones FDH	Jabón	Elite Crema Humectante Sachet (6X800 ML)	\$ 32.627		\$ 22.839
			\$ -		\$ -

## ANEXO 8: COTIZACIONES



# THENOUX



Gruas Thenoux Ltda. 77.177.950-6 22 Norte 1949 Santa Ines Vifa del Mar Fono (32) 2336133  
 SERVICIO INTEGRAL DE GRUAS HORQUILLA VENTAS E IMPORTACIONES  
 REPUESTOS , TRANSPALETAS BATERIAS INDUSTRIALES Y INSUMOS EN GENERAL

### Cotización n°7861

Señores

Fono y Fax:

At. Javier Gaido

De Cristian Thenoux

Email:

Fecha 02-12-2008 15:36

[jgaido@gmail.com](mailto:jgaido@gmail.com)

REF: COTIZACION TRANSPALETA SINOLIFT OKUTSU NP2500



B



Capacidad de carga	2500 kg.
Altura Máxima	20 cm.
Altura Minima	8 cm.
Largo de horquillas	122 cm.
Ancho Estándar	68,5 cm.
Ancho individual de horquillas	16 cm.
Peso aproximado	80 kgs.
Puntos de engrase individuales	
Liberador secundario hidráulico de pie	
Ruedas de poliuretano negro alta densidad	
Valor Unitario Neto	165.000

La Transpaleta OKUTSU NP2500 es una alternativa atractiva de manejar cargas y tiene un rendimiento y características similares a la MJP5500

**Observaciones especiales**

Incluye flete pagado de Arica a Pto. Montt solo via Condor Bus. Otro medio de despacho es de cargo del cliente

Envío previa recepción Orden de Compra; puede enviar al fax (32) 2336132

Garantía 6 meses; esta no incluye desperfectos por operación negligente o exceder capacidades de carga. Garantía sometida a evaluación en dependencias de Thenoux

Entrega en dependencias de Thenoux, Entregas a V Región, Stgo sujeto a disponibilidad de transporte

**Valores anteriores no incluyen IVA**

<b>Plazo entrega</b>	Inmediata a convenir
<b>Forma de pago</b>	Contado a O.C. a 30 días
<b>Certificación:</b>	ISO 9002 TUV y GS Fabricadas con normas de la CE (europa)

**Opción Deposito cuenta corriente:**

Titular Charles Thenoux Veloz  
Cuenta corriente 05-15885-0 Santander Santiago

Titular Gruas Thenoux Ltda.  
Cuenta corriente 7 - 79023 - 347 Banco Chile (Ex Edwards y Citibank)

**Otras Obs. Especiales**      No

**Validez cotización**      15 días

El plazo de entrega puede variar por la naturaleza de las importaciones.

Sin otro particular le saluda Atte. A Uds.

**Cristian Thenoux**  
**Dpto. Ventas**  
**Telefono (32) 2336133 Fax (32) 2336132**



Santiago, 3 de Diciembre de 2008

REF: Cotización Servicio Arriendo Vehículos

Señor  
Javier Gaido  
Presente

De acuerdo a lo conversado, nos complace enviar nuestra propuesta de servicio de arriendo de Vehículos para proyectos a realizar por vuestra empresa,

**NUESTRO PRESUPUESTO CONSIDERA LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:**

Contrato de Arriendo mensual.

Valores para Contratos a 12 -24 Meses.

Kilometraje Estimado: 4.000 Kmts. / Mts.

Seguros por daños propios y a terceros, deducible de UF 10.

Mantenciones programadas según indicaciones del fabricante

Reemplazo por vehículo de características similares, en caso de mantención o siniestro.

Encargado de Administrar vehículo.

100% Operatividad de vehículo con reemplazo inmediato.

Vehículos año 2009, con asistencia técnica permanente, preventiva y programada

Permisos de Circulación y revisiones técnicas programadas.

**Cobro TAG:** Los vehículos de la flota de Euro Rent a Car poseen el dispositivo TAG, en caso de cuentas corrientes se revisará el sistema de Autopistas y se cobrará el valor real.

En caso de pérdida o daño del Tag se cobrará 2 UTM

La presente cotización es por unidad, en consideración a las características de plazo y cantidad de vehículos señalados en solicitud, considerando un plazo fijo mínimo de 12 meses para cada unidad, renovable al final del periodo.



**PRESUPUESTO**

**FURGON Hyundai H-1 2.5 TD PS, Año 2009, Nuevo y sin uso.**



### Tarifa Mensual servicio Leasing Operativo

Plazo	Mensual
12 Meses	UF 28,90 + I.V.A.
24 Meses	UF 24,90 + I.V.A.

En espera de sus comentarios le saluda atentamente

Atentamente,

**Juan Pablo Barrios Kleinsteuber**  
Gerente Comercial

Fono: 478 9016 Celular: 8-1987871

[jpbarrios@eurorentacar.cl](mailto:jpbarrios@eurorentacar.cl) - [www.eurorentacar.cl](http://www.eurorentacar.cl)

Santiago, 2 de Diciembre de 2008

Señor  
Javier Gaido

Universidad de Chile  
E\_mail: [jgaido@gmail.com](mailto:jgaido@gmail.com)  
Fono 6-2093167  
PRESENTE

Estimado Javier

Junto con agradecer la oportunidad de participar en vuestro proceso de selección de soluciones para su gestión administrativa, procedo a cotizarle nuestras soluciones computacionales orientadas al manejo y proceso de la información administrativa contable Ventas e Inventarios y las Remuneraciones y Recursos Humanos.

A pesar de que no has solicitado el sistema de Contabilidad y Gestión, adjunto cotización ya que interactúa con el sistema de Facturación e inventarios en cuanto a las cuentas corrientes, costo y otros, y con las Remuneraciones en cuanto a que se efectúan las centralizaciones contables en forma automática.

Adjuntamos a la presente, antecedentes con características de nuestras soluciones.

Los valores por sistema son:

- |                                     |                  |
|-------------------------------------|------------------|
| • Contabilidad Corporativa          | \$ 470.000 + Iva |
| • Remuneraciones y Recursos Humanos | \$ 470.000 + Iva |
| • Facturación inventario y gestión  | \$ 620.000 + Iva |

#### ***Valor Incluye***

- Instalación y soporte para la puesta en marcha
- Capacitación
- Soporte telefónico
- Garantía normativa ( Un año )
- Garantía operacional ilimitada.
- Multiusuario
- Multiempresa(Grupo)
- El sistema de Facturación e Inventarios contempla horas de asesoría para personalizaciones menores.

Prosystem ofrece la posibilidad de hacer adecuaciones a la medida en los términos que oportunamente se convengan.

Los sistemas intercambian información en forma automática.

#### ***Requisitos mínimos de instalación***

- Microsoft Windows 95
- Computador Pentium ( 200 Mhz) o superior
- 16 Mb de espacio libre en disco.
- Lector de CD-ROM

Sin otro particular, le saluda atentamente:

**Francisco Valdivieso C.**  
**Fonos 233-3845, 333-0168**

☆ ● **javier gaido** para Francisco

[mostrar detalles](#) 02-dic (5 días antes) [Responder](#) | ▼

Francisco,

Muchas gracias por la cotización, tengo una duda, ¿se paga una sola vez, o hay que renovar las licencias cada cierto periodo?

Saludos,

El 2 de diciembre de 2008 9:44, Francisco Valdivieso C. <[fco\\_valdivieso@prosystem.cl](mailto:fco_valdivieso@prosystem.cl)> escribió:

- [Mostrar texto citado](#) -

[Responder](#) → [Reenviar](#)

☆ **Francisco Valdivieso C.** para usuario

[mostrar detalles](#) 02-dic (5 días antes) [Responder](#) | ▼

Javier

Se paga una sola vez, no tiene límite de usuarios, la garantía de cambios es por un año, después se ofrece un convenio de soporte y actualización de versiones con un costo trimestral de 2 a 3 UF, dependiendo de los sistemas que adquieran.

Atentamente

Francisco Valdivieso

## ANEXO 9: DETALLE INVERSIONES

### Detalle inversiones

	Material	\$ unidad	Cantidad	\$ total
Mobiliario oficinas	Sillas	\$ 20.000	15	\$ 300.000
	Escritorios	\$ 50.000	5	\$ 250.000
	Mesa Reuniones	\$ 100.000	1	\$ 100.000
	Otros (Carpetas, Lápices, etc)	\$ 100.000	1	\$ 100.000
	<b>Total</b>			<b>\$ 650.000</b>

	Material	\$ unidad	Cantidad	\$ total	Vida útil
Equipamiento Oficina	FAX	\$ 300.000	1	\$ 300.000	5
	Computadores	\$ 400.000	11	\$ 4.400.000	5
	Impresora	\$ 200.000	2	\$ 400.000	5
	<b>Total</b>			<b>\$ 5.100.000</b>	

	Material	\$ unidad	Cantidad	\$ total	Vida útil
Equipamiento Bodega	Pallets	\$ 6.790	20	\$ 135.800	5
	Transpaleta manual	\$ 165.000	2	\$ 330.000	5
	Otros (Aseo y Orden)	\$ 100.000	1	\$ 100.000	
	<b>Total</b>			<b>\$ 565.800</b>	

	Material	\$ unidad	Cantidad	\$ total
Apoyo Tecnológico	Sitio web	\$ 239.900	1	\$ 239.900
	Software Contabilidad	\$ 470.000	1	\$ 470.000
	Software Inventario y gestión	\$ 620.000	1	\$ 620.000
	Software RRHH	\$ 470.000	1	\$ 470.000
	<b>Total</b>			<b>\$ 1.799.900</b>

<b>Inversión total</b>	<b>\$ 8.115.700</b>
------------------------	---------------------

## ANEXO 10: COSTOS FIJOS

### COSTOS FIJOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones Fijas	\$ 65.287.200	\$ 85.654.800	\$ 92.307.600	\$ 96.922.980	\$ 101.769.129
Arriendo Bodega	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Arriendo Camionetas	\$ 6.401.192	\$ 12.802.385	\$ 12.802.385	\$ 12.802.385	\$ 12.802.385
Mantenimiento Softwares	\$ 771.228	\$ 771.228	\$ 771.228	\$ 771.228	\$ 771.228
Publicidad	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Insumos oficina	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000
Mantenimiento Pág web	\$ 29.900	\$ 29.900	\$ 29.900	\$ 29.900	\$ 29.900
<b>Total</b>	<b>\$ 82.929.520</b>	<b>\$ 109.698.313</b>	<b>\$ 124.751.113</b>	<b>\$ 129.366.493</b>	<b>\$ 134.212.642</b>

## ANEXO 11: COSTOS VARIABLES

### COSTOS VARIABLES ANUALES

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productos	\$ 116.532.000	\$ 381.004.416	\$ 825.300.000	\$ 1.019.304.000	\$ 1.270.339.200
Gasolina	\$ 6.600.000	\$ 13.860.000	\$ 14.553.000	\$ 15.280.650	\$ 16.808.715
Electricidad	\$ 1.560.000	\$ 1.638.000	\$ 1.719.900	\$ 1.805.895	\$ 1.896.190
Agua	\$ 900.000	\$ 945.000	\$ 992.250	\$ 1.041.863	\$ 1.093.956
Conexión internet	\$ 684.000	\$ 718.200	\$ 754.110	\$ 791.816	\$ 831.406
<b>Total</b>	<b>\$ 126.276.000</b>	<b>\$ 398.165.616</b>	<b>\$ 843.319.260</b>	<b>\$ 1.038.224.223</b>	<b>\$ 1.290.969.467</b>

### COSTOS VARIABLES MENSUALES

	Promedio Mensual Año 1	Promedio Mensual Año 2	Promedio Mensual Año 3	Promedio Mensual Año 4	Promedio Mensual Año 5
Productos	\$ 9.711.000	\$ 31.750.368	\$ 68.775.000	\$ 84.942.000	\$ 105.861.600
Gasolina	\$ 550.000	\$ 1.155.000	\$ 1.212.750	\$ 1.273.388	\$ 1.400.726
Electricidad	\$ 130.000	\$ 136.500	\$ 143.325	\$ 150.491	\$ 158.016
Agua	\$ 75.000	\$ 78.750	\$ 82.688	\$ 86.822	\$ 91.163
Conexión internet y teléfono	\$ 57.000	\$ 59.850	\$ 62.843	\$ 65.985	\$ 69.284
<b>Total</b>	<b>\$ 10.523.000</b>	<b>\$ 33.180.468</b>	<b>\$ 70.276.605</b>	<b>\$ 86.518.685</b>	<b>\$ 107.580.789</b>

## ANEXO 12: DEMANDA MENSUAL

Mes	Número vendedores	Numero clientes	Ventas x cliente	Ventas Mensuales
1	2	37	\$ 124.800,00	\$ 4.617.600,00
2	2	73	\$ 124.800,00	\$ 9.110.400,00
3	2	109	\$ 124.800,00	\$ 13.603.200,00
4	2	110	\$ 124.800,00	\$ 13.728.000,00
5	2	111	\$ 124.800,00	\$ 13.852.800,00
6	2	112	\$ 124.800,00	\$ 13.977.600,00
7	2	113	\$ 124.800,00	\$ 14.102.400,00
8	2	114	\$ 124.800,00	\$ 14.227.200,00
9	2	115	\$ 124.800,00	\$ 14.352.000,00
10	2	116	\$ 124.800,00	\$ 14.476.800,00
11	2	117	\$ 124.800,00	\$ 14.601.600,00
12	2	118	\$ 124.800,00	\$ 14.726.400,00
13	4	154	\$ 129.792,00	\$ 19.987.968,00
14	4	190	\$ 129.792,00	\$ 24.660.480,00
15	4	226	\$ 129.792,00	\$ 29.332.992,00
16	4	262	\$ 129.792,00	\$ 34.005.504,00
17	4	298	\$ 129.792,00	\$ 38.678.016,00
18	4	334	\$ 129.792,00	\$ 43.350.528,00
19	4	370	\$ 129.792,00	\$ 48.023.040,00
20	4	406	\$ 129.792,00	\$ 52.695.552,00
21	4	411	\$ 129.792,00	\$ 53.344.512,00
22	4	416	\$ 129.792,00	\$ 53.993.472,00
23	4	421	\$ 129.792,00	\$ 54.642.432,00
24	4	426	\$ 129.792,00	\$ 55.291.392,00
25	4	431	\$ 200.000,00	\$ 86.200.000,00
26	4	436	\$ 200.000,00	\$ 87.200.000,00
27	4	441	\$ 200.000,00	\$ 88.200.000,00
28	4	446	\$ 200.000,00	\$ 89.200.000,00
29	4	451	\$ 200.000,00	\$ 90.200.000,00

30	4	456	\$ 200.000,00	\$ 91.200.000,00
31	4	461	\$ 200.000,00	\$ 92.200.000,00
32	4	466	\$ 200.000,00	\$ 93.200.000,00
33	4	471	\$ 200.000,00	\$ 94.200.000,00
34	4	476	\$ 200.000,00	\$ 95.200.000,00
35	4	481	\$ 200.000,00	\$ 96.200.000,00
36	4	486	\$ 200.000,00	\$ 97.200.000,00
37	6	495	\$ 208.000,00	\$ 102.960.000,00
38	6	504	\$ 208.000,00	\$ 104.832.000,00
39	6	513	\$ 208.000,00	\$ 106.704.000,00
40	6	522	\$ 208.000,00	\$ 108.576.000,00
41	6	531	\$ 208.000,00	\$ 110.448.000,00
42	6	540	\$ 208.000,00	\$ 112.320.000,00
43	6	549	\$ 208.000,00	\$ 114.192.000,00
44	6	558	\$ 208.000,00	\$ 116.064.000,00
45	6	567	\$ 208.000,00	\$ 117.936.000,00
46	6	576	\$ 208.000,00	\$ 119.808.000,00
47	6	585	\$ 208.000,00	\$ 121.680.000,00
48	6	594	\$ 208.000,00	\$ 123.552.000,00
49	6	603	\$ 216.320,00	\$ 130.440.960,00
50	6	612	\$ 216.320,00	\$ 132.387.840,00
51	6	621	\$ 216.320,00	\$ 134.334.720,00
52	6	630	\$ 216.320,00	\$ 136.281.600,00
53	6	639	\$ 216.320,00	\$ 138.228.480,00
54	6	648	\$ 216.320,00	\$ 140.175.360,00
55	6	657	\$ 216.320,00	\$ 142.122.240,00
56	6	666	\$ 216.320,00	\$ 144.069.120,00
57	6	675	\$ 216.320,00	\$ 146.016.000,00
58	6	684	\$ 216.320,00	\$ 147.962.880,00
59	6	693	\$ 216.320,00	\$ 149.909.760,00
60	6	702	\$ 216.320,00	\$ 151.856.640,00

Escenario Normal Sin Financiamiento

	0	1	2	3	4	5	
Ingresos x Venta		\$ 155.376.000	\$ 508.005.888	\$ 1.100.400.000	\$ 1.359.072.000	\$ 1.693.785.600	
Costo productos		\$ 116.532.000	\$ 381.004.416	\$ 825.300.000	\$ 1.019.304.000	\$ 1.270.339.200	
Total ingresos		\$ 38.844.000	\$ 127.001.472	\$ 275.100.000	\$ 339.768.000	\$ 423.446.400	
Intereses							
GAV		-\$ 1.553.760	-\$ 5.080.059	-\$ 11.004.000	-\$ 13.590.720	-\$ 16.937.856	
Remuneraciones fijas		-\$ 65.287.200	-\$ 85.654.800	-\$ 92.307.600	-\$ 96.922.980	-\$ 101.769.129	
Remuneraciones variables		-\$ 7.768.800	-\$ 25.400.294	-\$ 55.020.000	-\$ 67.953.600	-\$ 84.689.280	
Costos fijos		-\$ 17.642.320	-\$ 24.043.513	-\$ 32.443.513	-\$ 32.443.513	-\$ 32.443.513	
Costos variables		-\$ 9.744.000	-\$ 17.161.200	-\$ 18.019.260	-\$ 18.920.223	-\$ 20.630.267	
Depreciación		-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	
Perdida del ejercicio anterior		\$ -	-\$ 63.152.080	-\$ 30.338.394	\$ -	\$ -	
Total costos		-\$ 103.082.080	-\$ 221.577.946	-\$ 240.218.767	-\$ 230.917.036	-\$ 257.556.044	
Resultado Antes de Impuesto		-\$ 64.238.080	-\$ 94.576.474	\$ 34.881.233	\$ 108.850.964	\$ 165.890.356	
Impuesto				-\$ 5.929.810	-\$ 18.504.664	-\$ 28.201.360	
Depreciación		\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	
Perdida del ejercicio anterior			\$ 63.152.080	\$ 30.338.394	\$ -	\$ -	
Resultado Después del Impuesto		-\$ 63.152.080	-\$ 30.338.394	\$ 72.235.437	\$ 128.441.628	\$ 195.177.716	
Préstamo							
Inversión		-\$ 8.115.700					
Capital de trabajo		-\$ 93.490.474					
Flujo de caja		-\$ 101.606.174	-\$ 63.152.080	-\$ 30.338.394	\$ 72.235.437	\$ 128.441.628	\$ 195.177.716

VPN	\$ 5.733.830
Tasa de descuento	20%
TIR	21%
PRC	3,8

Flujo normal con financiamiento

		0	1	2	3	4	5
Ingresos x Venta			\$ 155.376.000	\$ 508.005.888	\$ 1.100.400.000	\$ 1.359.072.000	\$ 1.693.785.600
Costo productos			\$ 116.532.000	\$ 381.004.416	\$ 825.300.000	\$ 1.019.304.000	\$ 1.270.339.200
Total ingresos			\$ 38.844.000	\$ 127.001.472	\$ 275.100.000	\$ 339.768.000	\$ 423.446.400
Intereses			-\$ 12.526.800	-\$ 12.526.800	-\$ 12.526.800	-\$ 12.526.800	-\$ 12.526.800
GAV			-\$ 1.553.760	-\$ 5.080.059	-\$ 11.004.000	-\$ 13.590.720	-\$ 16.937.856
Remuneraciones fijas			-\$ 65.287.200	-\$ 85.654.800	-\$ 92.307.600	-\$ 96.922.980	-\$ 101.769.129
Remuneraciones variables			-\$ 7.768.800	-\$ 25.400.294	-\$ 55.020.000	-\$ 67.953.600	-\$ 84.689.280
Costos fijos			-\$ 17.642.320	-\$ 24.043.513	-\$ 32.443.513	-\$ 32.443.513	-\$ 32.443.513
Costos variables			-\$ 9.744.000	-\$ 17.161.200	-\$ 18.019.260	-\$ 18.920.223	-\$ 20.630.267
Depreciación			-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000
Perdida del ejercicio anterior			\$ -	-\$ 75.678.881	\$ -	\$ -	\$ -
Total costos			-\$ 115.608.881	-\$ 170.952.666	-\$ 222.407.173	-\$ 243.443.836	-\$ 270.082.845
Resultado Antes de Impuesto			-\$ 76.764.881	-\$ 43.951.194	\$ 52.692.827	\$ 96.324.164	\$ 153.363.555
Impuesto					-\$ 8.957.781	-\$ 16.375.108	-\$ 26.071.804
Depreciación			\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000
Perdida del ejercicio anterior				\$ 75.678.881	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado Después del Impuesto			-\$ 75.678.881	\$ 32.813.686	\$ 62.736.608	\$ 113.785.272	\$ 180.521.360
Préstamo		\$ 51.606.174					
Inversión		-\$ 8.115.700					
Capital de trabajo		-\$ 93.490.474					
Recuperación capital de trabajo							\$ 93.490.474
Flujo de caja		-\$ 50.000.000	-\$ 75.678.881	\$ 32.813.686	\$ 62.736.608	\$ 113.785.272	\$ 274.011.834

95

VPN	\$ 92.516.637
Tasa de descuento	20%
TIR	46%
PRC	3,5

**FLUJO PESIMISTA CON FINANCIAMIENTO (-25% DE LA DEMANDA)**

	0	1	2	3	4	5
Ingresos x Venta		\$ 116.532.000	\$ 381.004.416	\$ 825.300.000	\$ 1.019.304.000	\$ 1.270.339.200
Costo productos		\$ 87.399.000	\$ 285.753.312	\$ 618.975.000	\$ 764.478.000	\$ 952.754.400
Total Ingresos		\$ 29.133.000	\$ 95.251.104	\$ 206.325.000	\$ 254.826.000	\$ 317.584.800
Intereses		-\$ 12.526.800	-\$ 12.526.800	-\$ 12.526.800	-\$ 12.526.800	-\$ 12.526.800
GAV		-\$ 1.165.320	-\$ 3.810.044	-\$ 8.253.000	-\$ 10.193.040	-\$ 12.703.392
Remuneraciones fijas		-\$ 65.287.200	-\$ 85.654.800	-\$ 92.307.600	-\$ 96.922.980	-\$ 101.769.129
Remuneraciones variables		-\$ 5.826.600	-\$ 19.050.221	-\$ 41.265.000	-\$ 50.965.200	-\$ 63.516.960
Costos fijos		-\$ 17.642.320	-\$ 24.043.513	-\$ 32.443.513	-\$ 32.443.513	-\$ 32.443.513
Costos variables		-\$ 9.744.000	-\$ 17.161.200	-\$ 18.019.260	-\$ 18.920.223	-\$ 20.630.267
Depreciación		-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000
Perdida del ejercicio anterior		\$ -	-\$ 83.059.241	\$ -	\$ -	\$ -
Total costos		-\$ 113.278.241	-\$ 163.332.578	-\$ 205.901.173	-\$ 223.057.756	-\$ 244.676.061
Resultado Antes de Impuesto		-\$ 84.145.241	-\$ 68.081.474	\$ 423.827	\$ 31.768.244	\$ 72.908.739
Impuesto				-\$ 72.051	-\$ 5.400.601	-\$ 12.394.486
Depreciación		\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000
Perdida del ejercicio anterior			\$ 83.059.241	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado Después del Impuesto		-\$ 83.059.241	\$ 16.063.767	\$ 1.581.878	\$ 38.254.846	\$ 86.389.225
Préstamo	\$ 51.606.174					
Inversión	-\$ 8.115.700					
Capital de trabajo	-\$ 93.490.474					
Recuperación capital de trabajo						\$ 93.490.474
Flujo de caja	-\$ 50.000.000	-\$ 83.059.241	\$ 16.063.767	\$ 1.581.878	\$ 38.254.846	\$ 179.879.700

VPN	-\$ 13.672.557
Tasa de descuento	20%
TIR	16%
PRC	3,5

**FLUJO OPTIMISTA CON FINANCIAMIENTO (+25% DE LA DEMANDA)**

	0	1	2	3	4	5
Ingresos x Venta		\$ 194.220.000	\$ 635.007.360	\$ 1.375.500.000	\$ 1.698.840.000	\$ 2.117.232.000
Costo productos		\$ 145.665.000	\$ 476.255.520	\$ 1.031.625.000	\$ 1.274.130.000	\$ 1.587.924.000
Total ingresos		\$ 48.555.000	\$ 158.751.840	\$ 343.875.000	\$ 424.710.000	\$ 529.308.000
Intereses		-\$ 12.526.800	-\$ 12.526.800	-\$ 12.526.800	-\$ 12.526.800	-\$ 12.526.800
GAV		-\$ 1.942.200	-\$ 6.350.074	-\$ 13.755.000	-\$ 16.988.400	-\$ 21.172.320
Remuneraciones fijas		-\$ 65.287.200	-\$ 85.654.800	-\$ 92.307.600	-\$ 96.922.980	-\$ 101.769.129
Remuneraciones variables		-\$ 9.711.000	-\$ 31.750.368	-\$ 68.775.000	-\$ 84.942.000	-\$ 105.861.600
Costos fijos		-\$ 17.642.320	-\$ 24.043.513	-\$ 32.443.513	-\$ 32.443.513	-\$ 32.443.513
Costos variables		-\$ 9.744.000	-\$ 17.161.200	-\$ 18.019.260	-\$ 18.920.223	-\$ 20.630.267
Depreciación		-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000
Perdida del ejercicio anterior		\$ -	-\$ 68.298.521	\$ -	\$ -	\$ -
Total costos		-\$ 117.939.521	-\$ 178.572.755	-\$ 238.913.173	-\$ 263.829.916	-\$ 295.489.629
Resultado Antes de Impuesto		-\$ 69.384.521	-\$ 19.820.915	\$ 104.961.827	\$ 160.880.084	\$ 233.818.371
Impuesto				-\$ 17.843.511	-\$ 27.349.614	-\$ 39.749.123
Depreciación		\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000
Perdida del ejercicio anterior			\$ 68.298.521	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado Después del Impuesto		-\$ 68.298.521	\$ 49.563.606	\$ 123.891.338	\$ 189.315.698	\$ 274.653.495
Préstamo	\$ 51.606.174					
Inversión	-\$ 8.115.700					
Capital de trabajo	-\$ 93.490.474					
Recuperación capital de trabajo						\$ 93.490.474
Flujo de caja	-\$ 50.000.000	-\$ 68.298.521	\$ 49.563.606	\$ 123.891.338	\$ 189.315.698	\$ 368.143.969

VPN	\$ 198.705.831
Tasa de descuento	20%
TIR	70%
PRC	3,5

Escenario Pesimista Sin Financiamiento (Tasa de descuento 25%)

		0	1	2	3	4	5
Ingresos x Venta			\$ 155.376.000	\$ 508.005.888	\$ 1.100.400.000	\$ 1.359.072.000	\$ 1.693.785.600
Costo productos			\$ 116.532.000	\$ 381.004.416	\$ 825.300.000	\$ 1.019.304.000	\$ 1.270.339.200
Total ingresos			\$ 38.844.000	\$ 127.001.472	\$ 275.100.000	\$ 339.768.000	\$ 423.446.400
Intereses							
GAV			-\$ 1.553.760	-\$ 5.080.059	-\$ 11.004.000	-\$ 13.590.720	-\$ 16.937.856
Remuneraciones fijas			-\$ 65.287.200	-\$ 85.654.800	-\$ 92.307.600	-\$ 96.922.980	-\$ 101.769.129
Remuneraciones variables			-\$ 7.768.800	-\$ 25.400.294	-\$ 55.020.000	-\$ 67.953.600	-\$ 84.689.280
Costos fijos			-\$ 17.642.320	-\$ 24.043.513	-\$ 32.443.513	-\$ 32.443.513	-\$ 32.443.513
Costos variables			-\$ 9.744.000	-\$ 17.161.200	-\$ 18.019.260	-\$ 18.920.223	-\$ 20.630.267
Depreciación			-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000
Perdida del ejercicio anterior			\$ -	-\$ 63.152.080	-\$ 30.338.394	\$ -	\$ -
Total costos			-\$ 103.082.080	-\$ 221.577.946	-\$ 240.218.767	-\$ 230.917.036	-\$ 257.556.044
Resultado Antes de Impuesto			-\$ 64.238.080	-\$ 94.576.474	\$ 34.881.233	\$ 108.850.964	\$ 165.890.356
Impuesto					-\$ 5.929.810	-\$ 18.504.664	-\$ 28.201.360
Depreciación			\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000
Perdida del ejercicio anterior				\$ 63.152.080	\$ 30.338.394	\$ -	\$ -
Resultado Después del Impuesto			-\$ 63.152.080	-\$ 30.338.394	\$ 72.235.437	\$ 128.441.628	\$ 195.177.716
Préstamo							
Inversión		-\$ 8.115.700					
Capital de trabajo		-\$ 93.490.474					
Flujo de caja		-\$ 101.606.174	-\$ 63.152.080	-\$ 30.338.394	\$ 72.235.437	\$ 128.441.628	\$ 195.177.716

VPN	-\$ 14.395.474
Tasa de descuento	25%
TIR	21%
PRC	3,8

Escenario Optimista Sin Financiamiento (Tasa de descuento 15%)

	0	1	2	3	4	5	
Ingresos x Venta		\$ 155.376.000	\$ 508.005.888	\$ 1.100.400.000	\$ 1.359.072.000	\$ 1.693.785.600	
Costo productos		\$ 116.532.000	\$ 381.004.416	\$ 825.300.000	\$ 1.019.304.000	\$ 1.270.339.200	
Total ingresos		\$ 38.844.000	\$ 127.001.472	\$ 275.100.000	\$ 339.768.000	\$ 423.446.400	
Intereses							
GAV		-\$ 1.553.760	-\$ 5.080.059	-\$ 11.004.000	-\$ 13.590.720	-\$ 16.937.856	
Remuneraciones fijas		-\$ 65.287.200	-\$ 85.654.800	-\$ 92.307.600	-\$ 96.922.980	-\$ 101.769.129	
Remuneraciones variables		-\$ 7.768.800	-\$ 25.400.294	-\$ 55.020.000	-\$ 67.953.600	-\$ 84.689.280	
Costos fijos		-\$ 17.642.320	-\$ 24.043.513	-\$ 32.443.513	-\$ 32.443.513	-\$ 32.443.513	
Costos variables		-\$ 9.744.000	-\$ 17.161.200	-\$ 18.019.260	-\$ 18.920.223	-\$ 20.630.267	
Depreciación		-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	
Perdida del ejercicio anterior		\$ -	-\$ 63.152.080	-\$ 30.338.394	\$ -	\$ -	
Total costos		-\$ 103.082.080	-\$ 221.577.946	-\$ 240.218.767	-\$ 230.917.036	-\$ 257.556.044	
Resultado Antes de Impuesto		-\$ 64.238.080	-\$ 94.576.474	\$ 34.881.233	\$ 108.850.964	\$ 165.890.356	
Impuesto				-\$ 5.929.810	-\$ 18.504.664	-\$ 28.201.360	
Depreciación		\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	
Perdida del ejercicio anterior			\$ 63.152.080	\$ 30.338.394	\$ -	\$ -	
Resultado Después del Impuesto		-\$ 63.152.080	-\$ 30.338.394	\$ 72.235.437	\$ 128.441.628	\$ 195.177.716	
Préstamo							
Inversión		-\$ 8.115.700					
Capital de trabajo		-\$ 93.490.474					
Flujo de caja		-\$ 101.606.174	-\$ 63.152.080	-\$ 30.338.394	\$ 72.235.437	\$ 128.441.628	\$ 195.177.716

VPN	\$ 33.486.520
Tasa de descuento	15%
TIR	21%
PRC	3,8

Flujo pesimista con financiamiento (tasa de descuento 25%)

		0	1	2	3	4	5
Ingresos x Venta			\$ 155.376.000	\$ 508.005.888	\$ 1.100.400.000	\$ 1.359.072.000	\$ 1.693.785.600
Costo productos			\$ 116.532.000	\$ 381.004.416	\$ 825.300.000	\$ 1.019.304.000	\$ 1.270.339.200
Total ingresos			\$ 38.844.000	\$ 127.001.472	\$ 275.100.000	\$ 339.768.000	\$ 423.446.400
Intereses			-\$ 12.526.800	-\$ 12.526.800	-\$ 12.526.800	-\$ 12.526.800	-\$ 12.526.800
GAV			-\$ 1.553.760	-\$ 5.080.059	-\$ 11.004.000	-\$ 13.590.720	-\$ 16.937.856
Remuneraciones fijas			-\$ 65.287.200	-\$ 85.654.800	-\$ 92.307.600	-\$ 96.922.980	-\$ 101.769.129
Remuneraciones variables			-\$ 7.768.800	-\$ 25.400.294	-\$ 55.020.000	-\$ 67.953.600	-\$ 84.689.280
Costos fijos			-\$ 17.642.320	-\$ 24.043.513	-\$ 32.443.513	-\$ 32.443.513	-\$ 32.443.513
Costos variables			-\$ 9.744.000	-\$ 17.161.200	-\$ 18.019.260	-\$ 18.920.223	-\$ 20.630.267
Depreciación			-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000
Perdida del ejercicio anterior			\$ -	-\$ 75.678.881	\$ -	\$ -	\$ -
Total costos			-\$ 115.608.881	-\$ 170.952.666	-\$ 222.407.173	-\$ 243.443.836	-\$ 270.082.845
Resultado Antes de Impuesto			-\$ 76.764.881	-\$ 43.951.194	\$ 52.692.827	\$ 96.324.164	\$ 153.363.555
Impuesto					-\$ 8.957.781	-\$ 16.375.108	-\$ 26.071.804
Depreciación			\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000
Perdida del ejercicio anterior				\$ 75.678.881	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado Después del Impuesto			-\$ 75.678.881	\$ 32.813.686	\$ 62.736.608	\$ 113.785.272	\$ 180.521.360
Préstamo		\$ 51.606.174					
Inversión		-\$ 8.115.700					
Capital de trabajo		-\$ 93.490.474					
Recuperación capital de trabajo							\$ 93.490.474
Flujo de caja		-\$ 50.000.000	-\$ 75.678.881	\$ 32.813.686	\$ 62.736.608	\$ 113.785.272	\$ 274.011.834

VPN	\$ 63.178.754
Tasa de descuento	25%
TIR	46%
PRC	3,5

Flujo optimista con financiamiento (tasa de descuento 15%)

	0	1	2	3	4	5
Ingresos x Venta		\$ 155.376.000	\$ 508.005.888	\$ 1.100.400.000	\$ 1.359.072.000	\$ 1.693.785.600
Costo productos		\$ 116.532.000	\$ 381.004.416	\$ 825.300.000	\$ 1.019.304.000	\$ 1.270.339.200
Total ingresos		\$ 38.844.000	\$ 127.001.472	\$ 275.100.000	\$ 339.768.000	\$ 423.446.400
Intereses		-\$ 12.526.800	-\$ 12.526.800	-\$ 12.526.800	-\$ 12.526.800	-\$ 12.526.800
GAV		-\$ 1.553.760	-\$ 5.080.059	-\$ 11.004.000	-\$ 13.590.720	-\$ 16.937.856
Remuneraciones fijas		-\$ 65.287.200	-\$ 85.654.800	-\$ 92.307.600	-\$ 96.922.980	-\$ 101.769.129
Remuneraciones variables		-\$ 7.768.800	-\$ 25.400.294	-\$ 55.020.000	-\$ 67.953.600	-\$ 84.689.280
Costos fijos		-\$ 17.642.320	-\$ 24.043.513	-\$ 32.443.513	-\$ 32.443.513	-\$ 32.443.513
Costos variables		-\$ 9.744.000	-\$ 17.161.200	-\$ 18.019.260	-\$ 18.920.223	-\$ 20.630.267
Depreciación		-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.086.000
Perdida del ejercicio anterior		\$ -	-\$ 75.678.881	\$ -	\$ -	\$ -
Total costos		-\$ 115.608.881	-\$ 170.952.666	-\$ 222.407.173	-\$ 243.443.836	-\$ 270.082.845
Resultado Antes de Impuesto		-\$ 76.764.881	-\$ 43.951.194	\$ 52.692.827	\$ 96.324.164	\$ 153.363.555
Impuesto				-\$ 8.957.781	-\$ 16.375.108	-\$ 26.071.804
Depreciación		\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000	\$ 1.086.000
Perdida del ejercicio anterior			\$ 75.678.881	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado Después del Impuesto		-\$ 75.678.881	\$ 32.813.686	\$ 62.736.608	\$ 113.785.272	\$ 180.521.360
Préstamo	\$ 51.606.174					
Inversión	-\$ 8.115.700					
Capital de trabajo	-\$ 93.490.474					
Recuperación capital de trabajo						\$ 93.490.474
Flujo de caja	-\$ 50.000.000	-\$ 75.678.881	\$ 32.813.686	\$ 62.736.608	\$ 113.785.272	\$ 274.011.834

VPN	\$ 131.777.291
Tasa de descuento	15%
TIR	46%
PRC	3,5

## **ANEXO 14: METODOLOGÍA**

### **3.2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Es de extrema necesidad conocer bien como se comporta el mercado en la zona sur y para comenzar en la IX región, para determinar cuales son las instituciones en las cuales hay que diferenciar a la distribuidora, para poder otorgarles un servicio de calidad y así obtener clientes fieles y remuneraciones constantes.

Para esto se estudiará: Principales industrias de la zona, número de trabajadores por industria, debido a que el consumo de papel se mide por el número de empleados de las empresas, y estudio del mercado potencial que no utiliza productos de papel institucionales.

Luego de esto se evaluará el mercado meta de la distribuidora, mercado a cubrir en 5 años, que es el periodo en el que se evaluará el negocio.

### **3.2.2 EVALUACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO**

Es necesario conocer ambos medios ambientes, para desarrollar una buena estrategia para la distribuidora.

#### **3.2.2.1 Medio ambiente externo**

Mediante un análisis de Porter se definirá:

- La intensidad de la competencia, para descubrir los puntos en los cuales hay que diferenciarse de esta.
- Amenaza de nuevos participantes, para planificar la estrategia para dificultar el ingreso de estos.
- Amenaza de productos sustitutos, analizar sus características en comparación con nuestros productos para resaltar las cualidades de los productos institucionales.
- El poder de negociación de los compradores y de los proveedores, para generar una estrategia de negociación adecuada a las necesidades de la distribuidora.

#### **3.2.2.2 Medio ambiente interno**

Mediante un análisis FODA, se determinará:

- Fortalezas, se analizarán todas las posibles fortalezas de la distribuidora para encontrar y explotar las ventajas competitivas.
- Oportunidades, se estudiarán a conciencia las oportunidades que se generen en el mercado, para el desarrollo y el crecimiento de la distribuidora.
- Debilidades, se descubrirán las debilidades para saber por que lado se puede ser vulnerable.
- Amenazas, se generará una estrategia para resistir las posibles amenazas que genere el mercado.

### **3.2.3 PLAN DE MARKETING**

En este tipo de distribuidoras de todo el marketing mix, la clave se encuentra en la promoción de los productos institucionales, y en la plaza debido a que la ubicación de la distribuidora debe ser accesible y cercana a los clientes para cumplir a tiempo las labores de distribución.

El producto tiene cierta importancia, debido a las ventajas que otorga a las instituciones, y el precio viene recomendado por los productores, y es casi un commodity por lo que no se puede diferenciar en ese ámbito, salvo de manera de competir para entrar con algún cliente o en modo de oferta.

### **3.2.4 PLAN DE VENTAS**

Por ser un negocio de tipo B2B (business to business), la fuerza de ventas es esencial, por lo que se realizará un estudio de la manera de vender, de la manera de llegar al cliente y de cómo satisfacer todas las necesidades de este.

La calidad de la fuerza de ventas es esencial por lo que se dedicará principal cuidado a decidir las características del vendedor y el material necesario para un buen desarrollo de su trabajo.

### **3.2.5 PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

Se detallará dentro de este el personal necesario para el desarrollo de este negocio y las habilidades personales y conocimientos necesarios de cada uno de los trabajadores de la distribuidora.

Además de las remuneraciones, posibilidades de expansión del personal dependiendo de número de clientes y del desarrollo en el tiempo de la distribuidora.

Se incluirá además la estructura organizacional de la empresa.

### **3.2.6 PLAN OPERACIONAL**

Este plan es de suma importancia debido a la disminución de costos que se puede realizar teniendo un buen manejo de inventarios, optimizando los viajes y la labor de las distintas áreas de la distribuidora. Debido a esto se hará un análisis exhaustivo de todas las tareas a realizar por la empresa y se determinará la manera de operar que otorgue una mayor eficiencia a la distribución.

### **3.2.7 PLAN DE FINANCIAMIENTO**

Se estudiarán los ingresos por las ventas y los márgenes obtenidos de estas, un análisis completo de los costos y de la inversión necesaria.

Se determinará la demanda en base a supuestos lógicos para determinar el nivel de ventas de la distribuidora.

Obtener indicadores VPN, TIR y PRC para determinar la rentabilidad del negocio.

Se desarrollará un análisis de sensibilidad para determinar los factores críticos del proyecto.

## ANEXO 15: FLUJOGRAMA DE VENTAS

