



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

EAP. DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Optimización de la gestión de ventas en una empresa de empaques

TESINA

Para optar el Título de Ingeniero Industrial

AUTOR

Nadia Paola Tarazona Ramirez

LIMA – PERÚ
2015

DEDICATORIA

A Dios a quien le doy toda la gloria y honra de todos mis logros y mi vida entera, por El terminé la carrera de Ingeniería Industrial, a mis padres Daniel Tarazona y Beatriz Ramírez quienes siempre estuvieron a mi lado apoyándome y dándome un excelente ejemplo, a mi hermano Bruno Tarazona que deseo que siga mis pasos y más aún me supere en todo y a Cesar Tarazona que sé que algún día lo volveré a ver.

A quienes amo.

RESUMEN:

El presente trabajo describe la importancia de una buena gestión comercial implantando un concepto nuevo y novedoso como el *KEY ACCOUNT MANAGEMENT*.

La implantación de esta filosofía de trabajo en todas las áreas de la empresa relacionadas con el departamento comercial tiene grandes beneficios a nivel de satisfacción de cliente, imagen institucional, calidad de servicio y económicos.

Para este fin este estudio realizara una descripción de esta metodología de trabajo, su importancia, objetivos y resultados específicamente aplicados a la empresa de empaques TRUPAL S.A,

El objetivo de este trabajo es aplicar todos los conocimientos descubiertos a la mejora de esta empresa, enfocándonos en los análisis correspondientes y los objetivos planteados

Se propone una propuesta de mejora de la gestión con una nueva categorización de clientes, una nueva gestión de planificación y producción así mismo la gestión de despachos, todas estas relacionadas directamente con el cliente.

Todas las propuestas persiguen el objetivo principal detallados en los objetivos del presente trabajo con el fin de dar solución a las principales deficiencias de una empresa líder en el rubro de empaques aumentando la productividad, nivel de ventas, ingresos y calidad de servicio todo ello conllevando a la fidelización del cliente y relaciones a largo plazo.

INDICE GENERAL

RESUMEN:	1
INTRODUCCIÓN:	1
CAPITULO I: ANALISIS SITUACIONAL	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. FORMULACION	2
1.1.2. JUSTIFICACION	3
1.2. OBJETIVOS.....	5
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.2.2 OBJETIVO ESPECIFICO	6
1.3. HIPOTESIS.....	7
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	8
2.1 KEY ACCOUNT Y SU ROL COMERCIAL	11
2.2 KEY ACCOUNT MANAGEMENT	13
2.3 IMPORTANCIA DEL KEY ACCOUNT MANAGER EN LA GESTION DE VENTAS	18
2.4 ANTECEDENTES.....	24
CAPITULO III: ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO	27
3.1 ANALISIS DEMOGRÁFICO.....	29
3.2 ANALISIS SOCIO – CULTURAL	38
3.3 ANALISIS POLITICO – LEGAL.....	41

3.4	ANALISIS TECNOLOGICO	43
3.5	ANALISIS ECONOMICO	47
CAPITULO IV: LA EMPRESA		56
4.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	56
4.2	MISION, VISION, OBJETIVOS	57
4.3	ORGANIGRAMA.....	57
4.4	ANALISIS DE MERCADO DE LA EMPRESA.....	61
4.5	LINEAS DE PRODUCCION.....	63
4.6	PROCESOS ESTRATEGICOS Y OPERACIONALES.....	65
4.7	APORTE SOCIAL	68
4.8	IMAGEN INSTITUCIONAL.....	68
CAPITULO V: ANALISIS TECNICO – GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTROS		70
5.1	GESTION COMERCIAL.....	73
5.1.1	GESTION DE VISITAS.....	73
5.1.2	GESTION DE DESARROLLO (DESARROLLO DE CAJAS).....	75
5.1.3	GESTION DE NEGOCIACION Y CIERRE	77
5.1.4	GESTION DE PRODUCCION GRAFICA	79
5.1.5	GESTION DE INGRESO DE PEDIDOS.....	84
5.1.6	GESTION DE SEGUIMIENTO DE LA PRODUCCION.....	88
5.1.7	GESTION DE DESPACHO	90

5.2	GESTION PLANEAMIENTO Y CONTROL DE LA PRODUCCION	91
5.2.1	INTERFASE TGV	94
5.2.2	DETALLE DE LA CARGA DE MÁQUINAS	96
5.2.3	DETALLE DE CARGA POR DIA – MÁQUINA	96
5.3	GESTION DE LOGISTICA INTERNA Y SALIDA	100
5.4	GESTION DE DISTRIBUCION	101
CAPITULOVI: ESTRUCTURA COMERCIAL		106
6.1	CATEGORIZACION DE CLIENTES	107
6.1.1	CUENTAS AGROINDUSTRIALES:.....	108
6.1.2	CUENTAS VIP/ ESPECIALES	108
6.1.3	GRANDES CUENTAS.....	110
6.1.4	CLIENTES JUNIOR.....	111
6.2	DISTRIBUCION DE CUENTAS	112
CAPITULO VII: ANALISIS COMERCIAL		113
7.1	ANALISIS NIVEL DE VENTAS	114
7.1.1	VENTAS ANUALES	114
7.1.2	VENTAS POR CENTRO – EMPAQUES	122
7.1.3	VENTAS POR DESTINO NACIONAL – EXPORTACION	136
7.2	ANALISIS DISTRIBUCION ACTUAL DE LAS CUENTAS VIP	149
7.3	INDICE DE CUMPLIMIENTO DE DESPACHOS	155
7.4	RESULTADOS DEL ANALISIS COMERCIAL	164

CAPITULO VIII: ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO.....	171
8.1 ANALISIS DE FORTALEZAS	171
8.2 ANALISIS DE DEBILIDADES	172
8.3 ANALISIS DEL FACTOR EXTERNO E INTERNO.....	173
8.3.1 ANALISIS EFE	173
8.3.2 ANALISIS EFI.....	174
8.4 FORMULACION ESTRATEGICA	176
8.4.1 ANALISIS FODA	176
CAPITULO IX: FORMULACION E IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE LA GESTION COMERCIAL	178
9.1 KEY ACCOUNT MANAGER – MANAGEMENT	178
9.1.1 PERFIL DEL KEY ACCOUNT MANAGER	178
9.1.2 FUNCIONES DEL KEY ACCOUNT MANAGER.....	180
9.1.3 RESULTADOS	181
9.2 NUEVA CATEGORIZACION DE LOS CLIENTES.....	182
9.3 NUEVA GESTION DE PLANIFICACION Y PRODUCCION DE PEDIDOS	192
9.4 NUEVA GESTION DE DISTRIBUCION Y DESPACHOS	194
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:	197
ANEXOS	199
1. VENTAS ANUALES (UNIDADES)	199

2. VENTAS ANUALES (TONELADAS)	201
3. VENTAS ANUALES (SOLES).....	203
4. VENTAS POR GRUPOS DE PRODUCTO (UNIDADES)	205
5. VENTAS POR GRUPOS DE PRODUCTO (TONELADAS)	207
6. VENTAS POR GRUPOS DE PRODUCTO (SOLES)	209
7. VENTAS POR LOCAL (UNIDADES).....	211
8. VENTAS POR LOCAL (TONELADAS)	214
9. VENTAS POR LOCAL (SOLES)	217
10. VENTAS POR DESTINO (UNIDADES)	220
11. VENTAS POR DESTINO (TONELADAS).....	221
12. VENTAS POR DESTINO (SOLES).....	222
BIBLIOGRAFIA	227

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Beneficios de un Key Account Manager.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 2: Segmentación de la PEA por Áreas de actividad.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 3: Variación porcentual del sector urbano</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 4: Variación porcentual sector Rural.</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 5: PBI en los diversos sectores económicos.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 6: Variación porcentual del PBI por segmento económico 2001 - 2014.</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 7: Variación porcentual acumulado PBI por sectores.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 8: Leyenda de estado de los pedidos en el PcTopp.</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 9: Leyenda de interpretación de estado de la carga de pedidos en el TGV.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 10: Categorización actual de los clientes.</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 11: Principales Cuentas según la distribución actual.</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 12: Estructura actual de clientes Junior. Fuente TRUPAL.</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 13: Distribución de ejecutivos para la distribución actual de cuentas... </i>	<i>112</i>
<i>Tabla 14: Análisis de incremento porcentual de ventas por unidades- toneladas- soles 2010 - 2014.....</i>	<i>120</i>
<i>Tabla 15: Variación porcentual ventas 2010 - 2014 centro 573 (UND- TON- SOLES).....</i>	<i>133</i>
<i>Tabla 16: Variación porcentual ventas 2010 - 2014 centro 577 (UND- TON- SOLES).....</i>	<i>133</i>
<i>Tabla 17: Variación porcentual por destino 2010- 2014. UND- TON- SOLES.</i>	<i>148</i>

<i>Tabla 18: Aporte económico porcentual de las empresas actualmente consideradas VIP a TRUPAL S.A.</i>	151
<i>Tabla 19: Aporte económico porcentual de otras cuentas no consideradas VIP.</i>	155
<i>Tabla 20: Nivel de cumplimiento de los despachos a los clientes más importantes Enero - Agosto 2015.</i>	158
<i>Tabla 21: Promedio de despachos de todos los clientes Enero- Agosto 2015.</i>	160
<i>Tabla 22: Promedio mensual de despacho para Gloria.</i>	162
<i>Tabla 23: Matriz EFE.</i>	174
<i>Tabla 24: Matriz EFI.</i>	175
<i>Tabla 25: Matriz FODA.</i>	177
<i>Tabla 26: Propuesta de nueva categorización de clientes. Key Account.</i>	187
<i>Tabla 27: Alternativa de división de la propuesta de Key Account.</i>	191

INDICE DE FLUJOGRAMAS

<i>Flujograma 1: Flujo de Gestión de Visitas y Oportunidades con los clientes. ..</i>	<i>74</i>
<i>Flujograma 2: Gestión de negociación y cierre de ventas.....</i>	<i>78</i>
<i>Flujograma 3: Gestión Interna de Cotizaciones para el cierre.</i>	<i>79</i>
<i>Flujograma 4: Gestión Interna desde la aprobación del diseño por el cliente hasta el ingreso del pedido flexo.....</i>	<i>80</i>
<i>Flujograma 5: Gestión Interna desde la aprobación del diseño por el cliente hasta el ingreso del pedido digital / Offset.</i>	<i>81</i>
<i>Flujograma 6: Gestión de desarrollo de productos.....</i>	<i>82</i>
<i>Flujograma 7: Gestión interna de muestras.</i>	<i>83</i>
<i>Flujograma 8: Comunicación entre PcTopp y SAP.</i>	<i>99</i>
<i>Flujograma 9: Gestión de Distribución.</i>	<i>103</i>
<i>Flujograma 10: Relación del área comercial con las demás áreas.</i>	<i>104</i>
<i>Flujograma 11: Relación Integrada de Comercial con las demás áreas..</i>	<i>105</i>

INDICE DE CUADROS ESTADISTICOS

<i>Cuadro Estadístico 1: Tabla de crecimiento poblacional 2000 - 2015 Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática</i>	<i>29</i>
<i>Cuadro Estadístico 2: Población Económicamente Activa Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.</i>	<i>30</i>
<i>Cuadro Estadístico 3: Variación Porcentual de la PEA Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.</i>	<i>31</i>
<i>Cuadro Estadístico 4: Porcentaje PEA/ Total de Población.</i>	<i>32</i>
<i>Cuadro Estadístico 5: Porcentaje Rural y Urbana de la PEA.....</i>	<i>33</i>
<i>Cuadro Estadístico 6: Comportamiento PEA, Población, área rural y urbana.</i>	<i>34</i>
<i>Cuadro Estadístico 7: PBI del 2000 al 2014.....</i>	<i>48</i>
<i>Cuadro Estadístico 8: Variación porcentual del PBI del 2000 al 2014.</i>	<i>50</i>
<i>Cuadro Estadístico 9: Comportamiento del PBI en los diversos sectores económicos del 2000 al 2014.....</i>	<i>52</i>
<i>Cuadro Estadístico 10: Comportamiento del PBI por sectores 2000. 2014.</i>	<i>52</i>
<i>Cuadro Estadístico 11: Variación % del PBI por sectores económicos del 2000 al 2014.</i>	<i>53</i>
<i>Cuadro Estadístico 12: Variación porcentual de la inflación del 2000- 2014....</i>	<i>54</i>
<i>Cuadro Estadístico 13: Ventas 2010 - 2014 en unidades.</i>	<i>114</i>
<i>Cuadro Estadístico 14: Tendencia ventas anuales en unidades 2010 - 2014.</i>	<i>116</i>
<i>Cuadro Estadístico 15: Ventas 2010 - 2014 en TONELADAS.</i>	<i>117</i>
<i>Cuadro Estadístico 16: Tendencia ventas anuales en TONELADAS 2010 - 2014.....</i>	<i>118</i>
<i>Cuadro Estadístico 17: Ventas 2010 - 2014 en SOLES.....</i>	<i>119</i>

<i>Cuadro Estadístico 18: Tendencia ventas anuales en SOLES 2010 - 2014. .</i>	<i>120</i>
<i>Cuadro Estadístico 19: Comportamiento porcentual de ventas en UND – TON. SOLES 2011- 2014.....</i>	<i>121</i>
<i>Cuadro Estadístico 20: Ventas por centro del 2010 - 2014 en unidades.</i>	<i>123</i>
<i>Cuadro Estadístico 21: Ventas anuales UNIDADES en centro 573. 2010 - 2014.</i>	<i>124</i>
<i>Cuadro Estadístico 22: Ventas anuales UNIDADES en centro 577. 2010 - 2014.</i>	<i>126</i>
<i>Cuadro Estadístico 23: Ventas por centro del 2010 - 2014 en TONELADAS..</i>	<i>127</i>
<i>Cuadro Estadístico 24: Ventas 2010 - 2014 en TONELADAS – CENTRO 573.</i>	<i>128</i>
<i>Cuadro Estadístico 25: Ventas 2010 - 2014 en TONELADAS – CENTRO 577.</i>	<i>129</i>
<i>Cuadro Estadístico 26: Ventas por centro del 2010 - 2014 en SOLES.</i>	<i>130</i>
<i>Cuadro Estadístico 27: Ventas Anuales Por Centro 573 en SOLES 2010 – 2014.</i>	<i>131</i>
<i>Cuadro Estadístico 28: Ventas Anuales Por Centro 577 en SOLES 2010 – 2014.</i>	<i>132</i>
<i>Cuadro Estadístico 29: Variación porcentual ventas 2010 - 2014 centro 573 (UND- TON- SOLES).</i>	<i>134</i>
<i>Cuadro Estadístico 30: Variación porcentual ventas 2010 - 2014 centro 573 (UND- TON- SOLES).</i>	<i>135</i>
<i>Cuadro Estadístico 31: Ventas por destino 2010 - 2014 en UNIDADES.....</i>	<i>137</i>

<i>Cuadro Estadístico 32: Variación porcentual de las ventas nacionales por UNIDADES 2010 - 2014.</i>	137
<i>Cuadro Estadístico 33: Ventas anuales destino Nacional 2010- 2014 UNIDADES.</i>	138
<i>Cuadro Estadístico 34: Ventas anuales exportación en UNIDADES 2010- 2014.</i>	139
<i>Cuadro Estadístico 35: Porcentaje de exportación con respecto al total de ventas UNIDADES.</i>	139
<i>Cuadro Estadístico 36: Ventas por destino 2010 - 2014 en TONELADAS.</i>	140
<i>Cuadro Estadístico 37: Variación porcentual de las ventas Nacionales por TONELADAS 2010 - 2014.</i>	141
<i>Cuadro Estadístico 38: Ventas anuales destino Nacional 2010- 2014 TONELADAS.</i>	142
<i>Cuadro Estadístico 39: Ventas anuales exportación en TONELADAS 2010- 2014.</i>	143
<i>Cuadro Estadístico 40: Porcentaje de exportación con respecto al total de ventas TONELADAS.</i>	143
<i>Cuadro Estadístico 41: Ventas por destino 2010 - 2014 en SOLES.</i>	144
<i>Cuadro Estadístico 42: Variación porcentual de las ventas Nacionales SOLES 2010 - 2014.</i>	145
<i>Cuadro Estadístico 43: Ventas anuales destino Nacional 2010- 2014 SOLES.</i>	146
<i>Cuadro Estadístico 44: Ventas anuales exportación en SOLES 2010- 2014.</i>	147

<i>Cuadro Estadístico 45: Porcentaje de exportación con respecto al total de ventas SOLES.....</i>	<i>147</i>
<i>Cuadro Estadístico 46: Variación porcentual por destino 2010- 2014. UND- TON- SOLES.</i>	<i>148</i>
<i>Cuadro Estadístico 47: Nivel de cumplimiento de los clientes que aportan más del 2% a Trupal 2015.</i>	<i>159</i>
<i>Cuadro Estadístico 48: Cumplimiento de despacho Enero – Agosto 2015 para Gloria S.A.....</i>	<i>161</i>
<i>Cuadro Estadístico 49: Cumplimiento mensual de despachos Gloria Enero - Agosto 2015.....</i>	<i>163</i>

INDICE DE IMÁGENES

<i>Imagen 1: Caja estándar.....</i>	<i>63</i>
<i>Imagen 2: Caja Troquelada.....</i>	<i>63</i>
<i>Imagen 3: Caja Troqueladas para Agro</i>	<i>64</i>
<i>Imagen 4: Empaques flexibles, bobinas.....</i>	<i>64</i>

INDICE FIGURAS

<i>Figura 1: Jerarquía de prioridades en la gestión de ventas. 2008.....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 2: Dos Enfoques De Venta: Diferencias De Tiempo En Cada Etapa</i>	<i>21</i>
<i>Figura 3: Evolución de la Filosofía del Comprador Peruano.</i>	<i>41</i>
<i>Figura 4: Organigrama General.</i>	<i>58</i>
<i>Figura 5: Organigrama Comercial.</i>	<i>60</i>
<i>Figura 6: Participación de Mercado TRUPAL S.A.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 7: Diagrama de Procesos Estratégicos y Operaciones.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 8: Cadena de Suministro. Vista Global.</i>	<i>71</i>
<i>Figura 9: Cadena de Suministros detallada.</i>	<i>72</i>
<i>Figura 10: Interface CRM.....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 11: Flujo de Gestión de nuevos desarrollos.....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 12: Vista Carga de Pedido por imprenta- PcTopp.....</i>	<i>85</i>
<i>Figura 13: Vista Carga Diaria por imprenta PcTopp.....</i>	<i>86</i>
<i>Figura 14: Vista al detalle de la carga de pedido diario por imprenta. PcTopp.</i>	<i>86</i>
<i>Figura 15: Vista de la interface PcTopp de pedidos por cliente.</i>	<i>88</i>

<i>Figura 16: Vista en SAP del estado del Pedido.....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 17: Vista notificación en SAP de los pedidos culminados.</i>	<i>90</i>
<i>Figura 18: Comunicación y transferencia de información entre el SAP Y PcTopp.....</i>	<i>92</i>
<i>Figura 19: Funciones al detalle por máquina instalada.</i>	<i>94</i>
<i>Figura 20: Vista Interface PcTopp - Carga por imprenta.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 21: Detalle de Carga de pedidos por día.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 22: Estado de carga diaria en determinado día.</i>	<i>97</i>
<i>Figura 23: Interpretación y Lectura de pedido PcTopp.</i>	<i>98</i>
<i>Figura 24: Visualización pedido terminado en SAP.</i>	<i>100</i>

INTRODUCCIÓN:

Se vive en un mundo altamente competitivo, en donde el avance de la tecnología y metodologías nuevas corren a velocidades inimaginables, con ello está la necesidad de innovación en las empresas y estar actualizados en todos los ámbitos necesarios para poder estar preparados para aprovechar las oportunidades brindadas y saber defenderse antes las posibles amenazas.

En la gestión comercial como parte de las acciones para conseguir nuevos clientes y conseguir más ventas ya no solo se limita a la tarea del ejecutivo de ventas sino que hoy en día grandes y reconocidas empresas con millonarias facturaciones anuales que usan una herramienta novedosa y poco usada aun hoy en día: *Key Account Management*.

Esta herramienta entra como una nueva dirección comercial en las empresas de diversos sectores, desde los de consumo masivo hasta los más sofisticados productos que se puedan observar en el mercado mundial.

Esta nace por la necesidad de poder enfocarse en los clientes más rentables de la empresa, aquellos clientes que aportan el mayor porcentaje de ganancia, estos clientes Premium necesitan tener un mejor y diferenciado trato con beneficios especiales y una relación más personalizada con el fin de mantener al cliente satisfecho, y enlazar vínculos y relaciones empresariales a largo plazo.

CAPITULO I: ANALISIS SITUACIONAL

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. FORMULACION

- a) ¿En qué medida favorece la identificación de los *Key Account* a la gestión comercial en el área de ventas en una empresa de empaques en Perú?
- b) ¿Que relacione existe entre un *Key Account Manager* y la optimización de la gestión comercial en ventas en una organización de empaques en Perú?
- c) ¿En qué manera un *Key Account Manager* influye en el proceso de administración estratégica del área comercial de una empresa de empaques para los próximos años?
- d) ¿Cómo se relaciona un *Key Account* la planificación de producción, la satisfacción del cliente, la administración estratégica con la optimización de la gestión comercial en una empresa de empaques en TRUPAL S.A.?

- e) ¿En qué medida un *Key Account Manager* beneficia en los ingresos líquidos de una organización de empaques en Perú?
- f) ¿Cómo se relaciona la satisfacción del cliente con los procedimientos internos del área comercial en una empresa de empaques en Perú?
- g) ¿De qué manera un *Key Account Manager* se relaciona con la fidelización de los clientes en una organización de empaques en Perú?

1.1.2. JUSTIFICACION

Vivimos en una sociedad altamente competitiva en donde las empresas se ven en la necesidad de estar al ritmo del movimiento económico actualizando constantemente la tecnología del cual hacen uso así como también los métodos de dirección, administración y gestión dentro de las mismas, adoptando diferentes herramientas de optimización basadas en nuevos enfoques gerenciales con el objetivo de llegar con éxito a las metas planteadas en un determinado periodo de tiempo obteniendo una ventaja competitiva sostenible que le permita sobresalir dentro del rubro en el que se desenvuelve trayendo consigo beneficios no solo a nivel económico sino también profesional dentro de sus trabajadores generando así un compromiso con la empresa.

La necesidad de analizar los procesos del área comercial con la intervención de un *Key Account Manager* radica en la optimización de la gestión de ventas, estableciendo lineamientos a seguir en cuanto a la administración de las cuentas principales vinculado con la planificación de producción planteando una administración estratégica que se verá reflejada en la satisfacción del cliente y

creando una ventaja competitiva que permitirá que la empresa continúe siendo líder en el mercado de empaques en Perú.

Los beneficios que traerá la optimización de la gestión comercial repercutirá a nivel económico, imagen institucional, planeamiento de la producción para con los *Key Account* y con ello la satisfacción del cliente además de ordenar la carga diaria en la producción de la empresa, así mismo creara un ambiente ordenado entre los trabajadores que traerá consigo el compromiso de parte de los colaboradores.

Esta investigación también se justifica mediante tres puntos de vista.

Desde el punto de vista práctico, ya que en el análisis la propuesta de gestión para la optimización en cuanto a los problemas planteados propone una estrategia de acción que al efectuarla se contribuirá a resolverlos.

Desde el punto de vista teórico, aportara una investigación sobre el conocimiento que ya tenemos del área en mención como es comercial, como también dentro de las áreas de planeamiento de la producción, gestión estratégica de empresas y las ciencias administrativas y una moderna y poco conocida aun del papel de un *Key Account Manager* dentro de la organización.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación está aportando una nueva visión de gestión dentro de la rama de la Administración e Ingeniería Industrial con una optimización que relaciones diversas áreas para un mismo fin.

Por otro lado, el alcance de este estudio es su aplicación abierta a las empresas de rubros similares y/o con la misma problemática dentro de un periodo de tiempo con condiciones similares a las estudiadas.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

- a) Explicar cómo favorece la identificación de los *Key Account* a la gestión comercial en ventas dentro de una organización.
- b) Explicar la relación que existe en la función de un *Key Account Manager* y la optimización de la gestión comercial.
- c) Explicar el impacto de un *Key Account Manager* en el proceso de administración estratégica del área comercial de una organización.
- d) Mostrar la importancia existente de una *Key Account* con la planificación de producción, satisfacción de los clientes, administración estratégica y su impacto en la optimización de la gestión comercial en TRUPAL S.A.
- e) Analizar el impacto de un *Key Account Manager* en los beneficios económicos de una organización.
- f) Describir la relación que existe entre la satisfacción del cliente y los procedimientos internos en el área comercial de una empresa.
- g) Establecer la influencia de un *Key Account Manager* en la fidelización de los clientes de una organización en Perú.

1.2.2 OBJETIVO ESPECIFICO

- a) Determinar los *Key Account* de la organización como parte de la optimización de la gestión comercial de TRUPAL S.A.
- b) Explicar la importancia de un *Key Account Manager* en la optimización de la gestión comercial de una organización.
- c) Determinar el impacto de un *Key Account Manager* en el proceso de administración estratégica del área comercial de una empresa.
- d) Proponer una alternativa de gestión de los *Key Account* de una organización mediante un rediseño y/o reestructuración en la planificación de producción mediante el diseño e implementación de una administración estratégica como medio para la optimización de la gestión comercial.
- e) Describir el impacto de un *Key Account Manager* en los beneficios económicos de una organización de empaques.
- f) Diseñar procedimientos internos comerciales adecuados para aumentar la satisfacción del cliente en TRUPAL S.A.
- g) Describir la influencia de los *Key Account Manager* en la fidelización y satisfacción del cliente.

1.3. HIPOTESIS

La importancia de un *Key Account Manager* dentro de la empresa para la optimización de la gestión comercial mediante la implementación de una administración estratégica permite incrementar con el cumplimiento con los clientes, satisfacción y fidelización de los mismos, posicionamiento en el mercado e incrementar los ingresos de la empresa.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

La gestión de ventas como tal implica e incorpora diferentes aspectos según sea el tipo de empresa en la que se desarrolle. En una empresa de empaques, enmarcada en un giro de empresa industrial dentro del segmento de manufactura, la gestión comercial tiene relación directa con el área de producción, desarrollo del producto, calidad, despachos, gestión logística, facturación, y satisfacción de cliente.

Un término moderno en las empresas es la de *Key Account Manager*, que permitirá a esta una optimización de la gestión comercial poniendo en ejercicio técnicas y estrategias que permitirán establecer lazos fuertes con los clientes.

Este término nace de la evolución del marketing.

En la historia, el comportamiento del marketing ha ido evolucionando del siglo XIX en donde el enfoque de los negocios estaba más orientado a la producción

hasta la fecha y no fue sino hasta el año 1930 en donde cuando la demanda decayó donde las empresas se vieron en la necesidad de enviar grupos de vendedores masivamente a las calles a ofrecer sus productos para así mantener sus niveles de ventas. Es en esa época en donde se empieza a dar la importancia al cliente.

En los 1940, después de la segunda guerra mundial, con la aparición de la televisión se redefine el objetivo del marketing y el proceso comercial, el punto pasó de ser del cliente al consumidor final y nació la época dorada del marketing. En esa época nacieron las grandes marcas que hoy conocemos como Nestlé, Coca Cola, entre otros.

Poco después nacieron los *Retails* en donde conllevó a crearse nuevas estrategias de marketing como el *Trade Marketing*, *Category Management*, *Key Account Management*.

Juntamente con la estrategia del *Key Account Management* nacen los conceptos de *Key Account* y *Key Account Manager*.

El siguiente diagrama muestra como las ventas han cambiado en el tiempo:

COMPORTAMIENTO EN LA ESTRATEGIA DE VENTAS:

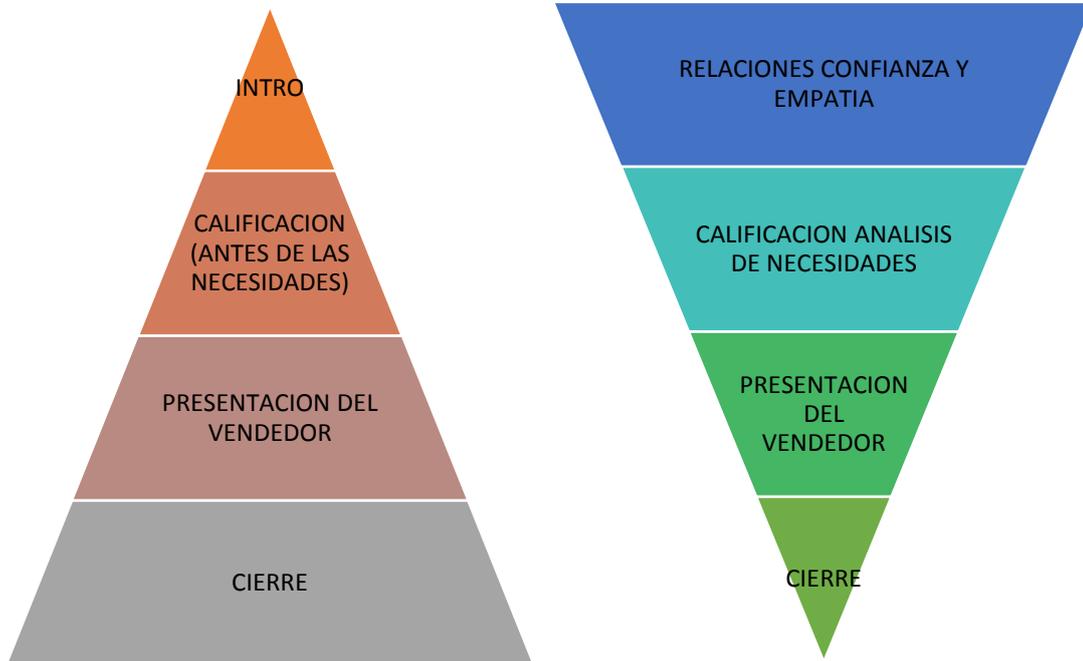


Figura 1: JERARQUIA DE PRIORIDADES EN LA GESTION DE VENTAS. 2008 (Mejia, 2008)

Este diagrama nos muestra el cambio desde el énfasis en el cierre al énfasis en la relación, es decir el interés en las necesidades del cliente, sus objetivos gana importancia en el proceso de venta.

En una encuesta realizada por David Maister, profesor de la *Harvard Business School* de la escuela de negocios, aplicada a diversas empresas en una amplia variedad de profesiones y países para conocer las opiniones de los clientes en cuanto a la relaciones con sus proveedores indican lo siguiente:

- Solo están interesados en vender sus productos y servicios mas no es resolver nuestros problemas.

- No hacen nada para hacernos sentir que nuestro negocio es importante para ellos. Nunca llaman para preguntar cómo está yendo nuestro negocio.
- La calidad de servicio es variable en nuestras diversas sedes y departamentos empresariales.
- En su asesoría nos traen problemas genéricos que pasa cualquier empresa, mas no nos dan la realidad para que sepamos nuestras oportunidades y desafíos que enfrenta nuestra empresa.
- Deben enfocarse en ser útiles para nosotros más que nos inviten a reuniones de confraternidad. (Maister, 1997)

Este estudio revela que los clientes más que adquirir productos desean relaciones y soporte de parte de sus proveedores.

Este soporte incluye una asesoría especializada que requerirá de reuniones continuas, estudio del entorno en la que se desenvuelve el cliente, capacitaciones, brindarle el conocimiento teórico y práctico de metodologías actuales en cuanto a administración, gestión, logísticas, RR.HH. y en todo en cuanto el cliente confíe al proveedor conocer, para sugerir e implementar nuevas acciones que permitan al cliente crecer y si el cliente crece, también la empresa proveedora.

2.1 KEY ACCOUNT Y SU ROL COMERCIAL

Key Account o una cuenta clave en español es aquel cliente que generan mayor ingresos a la empresa, se caracteriza por la alta rentabilidad que representa y se

categoriza como una cuenta importante en donde en caso se pierda la cuenta podría traer consecuencias importantes al desarrollo presente y futuro de una empresa y así mismo su permanencia trae grandes beneficios a su actividad actual de la misma.

La selección de estas cuentas claves se identifica mediante una exhaustiva evaluación en donde se consideran variables que depende directamente de los intereses de la empresa, por ejemplo se podría considerar:

- Nivel de ventas / nivel de facturación.
- Margen de ganancias.
- Futuro crecimiento de la empresa
- Peso de la empresa en la industria y/o sector en el que se mueve.
- Nivel de influencias sobre otras empresas.
- Imagen de la empresa en el mercado.

Un especialista en *Business Excellence en Shopper y Consumer Marketing* señala que cuando se definen las *Key Account* por su nivel de compras el método más usado en este caso es el de Pareto (20% - 80%) en donde el 20% nuestros clientes hacen el 80% del volumen de ventas. (Aguilar, 2012).

Así mismo un artículo de la Harvard Business Review sugiere que el número de cuentas clave debe ser pequeña y según la regla de oro deben estar entre 5 a 25 cuentas. (Lynette, 2012).

Mas para Diana Woodburn y Malcolm McDonald, la selección de los Key Account no solo debe estar limitado por la regla del 20 – 80 sino que deberán contribuir sustancial en a la realización de la visión estratégica de nuestra empresa, los clientes seleccionados para recibir ese trato especial deberán será aquellos que producirán un mejor rendimiento en el futuro y el número de cuentas que deben ser consideradas oscila de 5- 50 clientes, más para en la mayoría de las empresas que han implementado esta manera de trabajo toman de 5- 25 clientes. (Woodburn & Mc Donald, 2013).

El objetivo de hacer este análisis (categorización de clientes) es brindar al cliente Key Account un servicio especializado y personalizado con el fin que permanezcan con la empresa satisfaciendo sus necesidades y/o anticipándonos a ello y más que un servicio se habla de una gestión personalizada que debe contar con un plan comercial a corto y mediano plazo cuya medición de avance está determinado por los KPIS que estipule la empresa cuya revisión debe ser periódica.

2.2 KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Este concepto se refiere a la gestión o gerencia de la *Key Account* o cuenta clave.

Es la parte administrativa de la cuenta que como tal incluye procesos y metodologías de gestión de la misma haciendo uso de diversas herramientas de dirección.

La importancia de *Key Account Management* en las empresas tiene relación directa con la satisfacción del cliente, con la optimización de la gestión comercial, fidelización puesto que uno de las labores de un KAM será administrar estratégicamente el proceso comercial con sus clientes y esto recaerá definitivamente en los beneficios económicos que percibirá la empresa.

Como se señala en el libro de “Ventas relacional y el Papel del *Key Account Manager*”, la satisfacción de las necesidades del cliente y en consecuencia su fidelización pasan por la confianza, y el intercambio de información entre el proveedor y el cliente. (Rodriguez & Rodriguez Monroy).

Lynette Ryals, profesor de Ventas Estratégicas y Gestión de Cuentas en la *Cranfield University School of Management* en su artículo denominado “*How to Succeed at Key Account Management*” publicado en la *Harvard Business Review*, señala: “*Key Account Management (KAM)* es uno de los cambios más importantes en la venta que ha surgido en las últimas dos décadas. KAM es un proceso de organización radicalmente diferente utilizado por proveedores de negocio para gestionar sus relaciones con los clientes estratégicamente importantes, y produce beneficios comerciales medibles.” (Lynette, 2012)

Una publicación en la revista *Harvard Business & Technology* señala lo siguiente: El *Key Account Management (KAM)* es una de las estrategias comerciales “avanzadas” con más arraigo entre las empresas. Cuando una organización comercial alcanza cierto grado de madurez, es habitual que nombre un *Key*

Account Manager entre sus vendedores y “cuentas clave” entre sus clientes. Sin embargo, esta simple voluntad no es garantía de éxito. A menudo, los esfuerzos organizativos realizados para desarrollar una iniciativa de KAM no acaban dando sus frutos, y las empresas los abandonan o les restan importancia.

... se podría definir el KAM como “una estrategia comercial cuyo objetivo es desarrollar las relaciones con los clientes más importantes de una empresa”. Esta definición pretende situar el KAM en el lugar que se merece, como estrategia de generación de crecimiento para las empresas a través del desarrollo de la relación con sus clientes, y, a la vez, permite alinear las expectativas sobre lo que se puede conseguir con estrategias de este tipo. (Molina, 2014)

Una correcta aplicación de la gerencia de cuentas claves se fundamenta en dar una atención única y especial al cliente de tal forma que éste perciba que es importante para el proveedor cuyas relaciones van más allá a los de compra – venta.

Los errores más comunes que al aplicar este concepto en las empresas surge cuando hay una falta de comunicación entre el área comercial y las demás áreas. Este concepto no es una técnica de ventas sino más bien una gestión integrada y como tal una vez que se haya definido el *Key Account* todas las áreas relacionadas deben trabajar para que se brinde esa atención personalizada que es uno de los objetivos, de lo contrario nominalmente el cliente se catalogara como un

“cliente clave” más para el resto de la organización sus operaciones no estarán orientadas para atenderlos de esta forma y se terminara brindando una atención de igual forma que cualquier otro cliente en la organización.

Para la *Harvard Business Review* existen 7 pasos importantes para la administración de las cuentas claves:

- Primer paso: estar conscientes que *Key Account Management* es un cambio en la organización, no una técnica de ventas. Implementar este cambio no es cuestión de una semana sino que puede tomar años. Estadísticamente hablando las empresas que han tenido éxito al implementar esta estrategia, han sido los que han visto este tema desde una óptica integrativa entre todas las áreas de la empresa, en contraste con las que han fracasado que lo vieron solo como un tema que implica al área de ventas.

KAM es un compromiso de parte del proveedor para con el cliente de trabajar de manera diferente con los clientes prioritarios y para que esto funcione todas las áreas de la empresa deben entender este concepto y trabajar conjuntamente con ello.

Por ejemplo en la cadena de suministro, si una cuenta clave solicita un servicio o producto contacta al departamento de ventas pero es el área de operaciones que pueden ofrecer eso, no ventas, ya que el contacto y negociación lo lleva ventas pero el proceso de obtención del servicio o producto a tiempo es Operaciones.

- Segundo paso: Obtener alto nivel de compra. Un cambio en la organización de esta magnitud requiere la gestión y dirección de alto nivel. Las mejores empresas, como Rolls-Royce y Siemens, tienen patrocinadores de alto nivel

para cada una de sus cuentas clave quienes se encargan de visitarlos regularmente.

- Tercer paso: Designar un líder KAM. Una vez que la organización ha aceptado que se está embarcando en un cambio importante, y altos directivos entienden lo que significa KAM el siguiente paso es encontrar a alguien que va a liderar el programa KAM y conducir la implementación. Por lo general es alguien de la alta dirección cuyas *soft skills* sea entre otros de tener influencia y grandes niveles de energía.

Tetrapack tiene dos líderes KAM que viajan por el mundo.

- Cuarto paso: Identifique sus cuentas clave - con cuidado.
- Quinto paso: Nombrar y capacitar a sus *Key Account Managers*. Muchas organizaciones cometen el error de simplemente asignar a sus mejores vendedores como nuevos *Key Account Managers*. Eso es un error, porque como dijimos KAM se trata de cambiar la forma de trabajar - no es sólo una técnica de ventas. Como dijimos esta persona encargada deberá tener una amplia gama de *soft skills* incluidos los financieros, de consulta, planificación, interpersonal e influir en habilidades.
- Sexto paso: Establecer los indicadores correctos. Lo que se mide se mejora. Es decir el nivel de cumplimiento de estos *Key Account Managers* no está en base a los objetivos de ventas mensuales alcanzadas sino más bien a las relaciones que se establezcan con los clientes, su permanencia en el tiempo.
- Séptimo paso: Objetivo de referencia y de construcción. Su programa de cuentas clave no debe ser estático en el tiempo. Esto requiere de una constante evaluación de las cuentas, migrar a Cuentas Claves a aquellos que

han tenido el desenvolvimiento requerido y “sacar” a aquellos que ya no representan valor a nuestra empresa.

Por ejemplo Hewlett Packard revisa continuamente su relación con los clientes, lo que refleja los cambios en lo que es importante para ellos. PwC tiene un comité interno cuyos programas KAM están en la búsqueda de las mejores prácticas.

Key Account Management al ser una estrategia integrada se aplica a la optimización de la gestión comercial de una organización puesto que implica una reestructuración y un compromiso total de todas las áreas cuyos resultados a nivel económicos son altamente satisfactorios y a nivel administrativo óptimos.

Es un proceso estratégico puesto que lleva tiempo y es la suma de un conjunto de pasos a tomar cada uno con la dirección y atención debida, esta estrategia se verá reflejada en la creación de ventaja competitiva y habilidades estratégicas que colocaran a la empresa en una posición difícil de imitar.

2.3 IMPORTANCIA DEL KEY ACCOUNT MANAGER EN LA GESTIÓN DE VENTAS

El *Key Account Manager* es un Administrador o gerente de una cuenta importante, *top customer*, o un cliente importante.

Es aquella persona que gestionara, administrara, asesorara, brindara un servicio más especializado a los *Key Account* de la empresa.

Catherine Pardo, miembro de la IMP Group (*Industrial Marketing and Purchasing Group*), en su paper denominado “*Key Account Management in the Industrial Field. The Account Team for an Efficient Reconfiguration of the Supplier – Customer Relationship*”, señala: “*Key Account Management* es un término clave que hace referencia a una lista de actividades del proveedor para la comunicación interactiva y específica con solo algunos clientes de la organización. El puente entre una *Key Account* y la definición de *Key Account Management* es la creación de una nueva función dentro de la empresa: el gerente o administrador de la cuenta clave: *Key Account Manager*.” (Pardo). El perfil de un *Key Account Manager* es muy diferente a la del ejecutivo de ventas.

La diferencia de un *Key Account Manager* con un vendedor convencional es que si bien es cierto este cumple la misma función de lograr ventas tiene mayores conocimientos que un vendedor convencional ya que su trabajo no solo se limita al cierre de ventas sino que atraviesa ese umbral tomando la función de asesor.

Por ejemplo uno de los conocimientos que debe tener un *Key Account Manager* son los financieros, ya que en todo negocio moderno comprende de márgenes, costos, gastos, inversiones, por lo tanto el trabajo de un *Key Account Manager* va más allá del volumen de ventas mensuales facturados sino de cuanto se ganara y/o como este puede aportar al logro de objetivos de los márgenes del cliente (margen de compra, margen de venta) entonces este se convierte en un asesor financiero del cliente al que está tratando.

Otra diferencia radica principalmente en que un vendedor convencional es un vendedor masivo debido a la rapidez con la que cierra ventas bien elaboradas, por ejemplo en el sector de consumo masivo este puede visitar de 50 – 60 tiendas por días.

El perfil del *Key Account Manager* no puede ser tan masivo ya que debido a que tiene un conocimiento más profundo de la cuenta se centra en éste, y tiene que penetrar a los diferentes puntos de la cadena de suministro relacionándose con sus diferentes áreas como el de logística, distribución, marketing, el cual permite una especialización más profunda del cliente.

En pocas palabras un vendedor tiene una amplitud grande con una baja profundidad mientras que un *Key Account Manager* tiene una profundidad intensa con una baja amplitud, de esto que decimos que un *Key Account Manager* es una persona especializada para brindar un servicio especial a nuestro *Key Account*.

De esta manera el *Key Account Manager* tiene impacto en los beneficios económicos que recibirá la empresa puesto que establecerá lazos comerciales con una fuerte cuenta a través de una relación y trato personalizado en donde solo un minúsculo incremento porcentual en sus niveles de compra incidirá en gran proporción a los niveles de venta de la empresa.

En la siguiente figura muestra la diferencia en el trabajo de un vendedor con un *Key Account Manager*, representado en color el tiempo que se dedica a cuatro áreas en específico:

CUADRO COMPARATIVO DEL COMPORTAMIENTO DEL EJECUTIVO COMERCIAL

FASES BASICAS	VENDEDOR TRADICIONAL	KEY ACCOUNT MANAGER
RECOLECCION DE DATOS		
PRESENTACION		
COMPROMISO		
SEGUIMIENTO		

Figura 2: DOS ENFOQUES DE VENTA: DIFERENCIAS DE TIEMPO EN CADA ETAPA
(Cathcart & Wexter, 2007)

Entre las principales funciones de un *Key Account Manager* son:

- Estudiar, investigar y conocer al cliente en cuanto a sus negocios, participación de mercado, objetivos, cadena de valor, competencia.
- Brindar soluciones a diversos conflictos que puedan ocurrir en el cliente ya sea a nivel de procedimientos, venta y/o post venta de manera rápida y eficaz aumentando de esta manera la satisfacción del cliente.
- Es el medio principal de comunicación entre el cliente y la empresa.
- Trabajar en forma conjunta con el cliente a lograr sus objetivos (asesoría) comercialización, logísticos, comerciales, marketing, etc.
- Entablar relaciones estrechas de negocios con el cliente cuyo pilar sea la confidencialidad, calidez y respeto de esta manera logrando la fidelización a mediano y largo plazo.

- Gestión, medición, de los diversos KPIS. (Mejia, 2008)

Por este motivo el *Key Account Manager* debe tener características específicas para las labores especificadas como tener criterio, capacidad de análisis, metodología, disciplina.

La importancia de conocer al *Key Account Manager* más allá de la empresa cuando hacemos un plan cliente radica en relaciones, ya que las negociaciones se basan en las relaciones que se puedan entablar entre el vendedor – comprador, la clave de un vendedor es su capacidad de influir y/o impactar en la otra persona y esto se lograra de una manera efectiva conociendo a la persona con la que interactúa (cliente) como saber de cómo es evaluado, a quien le reporta, problemas que se enfrenta la empresa, objetivos de negocios, como es su evaluación anual (parte *hard*) y por otro lado está el lado *soft* tiene que ver con el cómo es la persona en cuanto a su perfil de influencia, maneras de comunicación, tipos de reacción, entonces la parte *hard* y la parte *soft* es la que complementara con el fin de conocer al interlocutor y poder tener una influencia positiva en ellos.

Un libro titulado “Venta relacional y el papel del *Key Account Manager* expresa que “la punta de lanza de la filosofía de venta relacional o *Key Account Management* son los *Key Account Managers*. Su objetivo es no solo maximizar el volumen de ventas, sino también desarrollar una relación duradera en el tiempo con los clientes que la empresa considere estratégicos e incrementar día a día el valor entre ambas partes. En este contexto es importante las habilidades y actitudes que hacen del *Key Account Manager* un elemento imprescindible a la

hora de implantar y desarrollar una estrategia de venta relacional” (Rodríguez & Rodríguez Monroy).

Así mismo en el siguiente cuadro se detallan los beneficios de un *Key Account Manager*:

BENEFICIOS DE UN KEY ACCOUNT MANAGER

	ECONOMICOS	NO ECONOMICOS
CUANTIFICABLES	<p>Ahorro de costes en la introducción de datos.</p> <p>Ahorro en las comunicaciones (llamadas, fax, etc.).</p> <p>Ahorro en la gestión documental.</p> <p>Disminución de traslados innecesarios.</p> <p>Material de oficina</p>	<p>Datos en tiempo real.</p> <p>Disminución de errores con el paso de los avisos.</p> <p>Históricos en tiempo real de clientes.</p>
NO CUANTIFICABLES	<p>Localización inmediata de expedientes.</p> <p>Menor dedicación del <i>Key Account Manager</i> en las tareas administrativas.</p>	<p>Mayor calidad de servicio.</p> <p>Mayor satisfacción de clientes.</p> <p>Seguridad y centralización de datos.</p>

Tabla 1: *BENEFICIOS DE UN KEY ACCOUNT MANAGER* (Nuñez, 2014)

Esta relación y trabajo en conjunto con el cliente permitirá que el este se fidelice con la empresa puesto dentro de todas las opciones de proveedores elegirá a aquella que se preocupe con ella, que la asesore y que le brinde lo necesario para incrementar sus ganancias teniendo de esta manera un cliente satisfecho

no solo por los productos o servicios que pueda adquirir sino también por aquellas cosas intangibles que obtiene.

2.4 ANTECEDENTES

Como vimos hoy en día esta estrategia es una novedosa y útil manera de optimizar el proceso comercial, fidelizar clientes, aumentar la satisfacción de los mismos, enmarcándose dentro de una administración estratégica de las cuentas principales cuyo eco incide en el marketing relacional a mediano y largo plazo.

De esta manera hoy en día hay organizaciones que dan soporte a las empresas como lo es SAMA (*Strategic Account Management Association*) para también implementar este método de trabajo en sus empresas.

SAMA Fundada en 1964 es una asociación sin fines de lucro única y enfocada exclusivamente en ayudar a establecer la *Strategic Account Management* fundamental y global como una profesión independiente y plan de carrera con una estrategia empresarial probada para el crecimiento. Cuenta con más de 8.000 miembros en todo el mundo, ofreciendo formación, desarrollo profesional y eventos de *networking* en toda América del Norte y Europa cada año, además de investigaciones, publicaciones y otros recursos de conocimiento.

Dentro de las empresas que usan la metodología de Key Account Management y están asociadas a esta organización están: DHL, SKF, HP, Johnson & Johnson, 3M, Xerox, Michelin North America, ABB, Milacron, Nexans, Roche,

Adecco, Bayer, Emerson, Symantec, Schneider Electric, Olympus, FedEx, entre otras.

De igual forma, hay otras empresas que usan esta estrategia que no necesariamente están aliadas con la SAMA, tales como: Coca Cola Company, Backus, Siemens, PepsiCo, IBM, Samsung, Motorola, entre otras empresas exitosas y bien posicionadas en el mercado actual.

Caso Siemens:

En el año 2011 Siemens recibe premio a la mejor gestión de cuentas clave reconocida por la Asociación de Gestión de Cuentas Estratégicas (SAMA) por su programa de *Key Account Management* con éxito. El director de Siemens, Peter Löscher aceptó el premio al mejor programa clave de gestión de cuentas, en Orlando, Florida. "La proximidad a nuestros clientes es decisivo para nuestro éxito empresarial. Yo mismo pasé más de la mitad de mi tiempo con los clientes", dijo Löscher. En cuanto al premio, el presidente y director de SAMA Bernhard Quancard explicaron, "Siemens nos impresionó con su trabajo continuo de relaciones con los clientes, la promoción de los empleados de ventas prometedores y talentosos y su aplicación en la práctica de la proximidad al cliente a niveles inimaginables."

Bajo el Programa de Relaciones Ejecutivo de la compañía, los diez miembros del Consejo de Dirección de Siemens tienen contactos con unos 80 clientes principales. Con el fin de satisfacer mejor las necesidades de los clientes internacionales de Siemens, regularmente llevan a cabo reuniones de la Junta General donde también han supuesto la participación del cliente, estas reuniones

lo llevan fuera de Alemania. Recientemente, la Junta General es convocada en China, India, Brasil, Rusia, los EE.UU. y México, entre otros países.

A nivel mundial, más de 1.200 gestores de cuentas clave en Siemens sirven a más de 2.000 clientes, que generan el 40 por ciento de los ingresos de la compañía. Para ampliar aún más su sistema *Key Account Management*, Siemens está invirtiendo una cantidad de tres dígitos de millones de euros. Se utilizarán las inversiones, entre otras cosas, para ampliar aún más el sistema de gestión de claves de cuenta, brindar capacitación y educación continua para los empleados de ventas y desarrollar un mejor software para la gestión de los procesos del cliente. (SIEMENS, 2011)

CAPITULO III: ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO

En esta sección se hará una descripción del escenario en donde se desenvuelve la empresa, factores externos que pueden representar una oportunidad o una amenaza para la misma permitiendo determinar acciones a tomar para obtener ventaja competitiva dentro del sector en donde se actúa.

La importancia de este análisis es que permitirá crear competitividad estratégica permitiendo a la empresa obtener rendimiento superior al promedio dentro del mercado en la que se desenvuelve.

Este paso no surgirá de un momento a otro sino más bien es la suma de esfuerzos y más análisis que se ira llevando dentro de este estudio.

El análisis del entorno forma parte del análisis externo de la empresa que junto con el análisis interno dará pie a la formulación de la visión y misión estratégica, vale decir dará lugar a trazar metas y objetivos como empresa.

En consecuencia como parte de las acciones estratégicas permitirá hacer una formulación de las estrategias que enmarca un conjunto de ámbitos para luego de ello pasar a la implementación estratégica todo ello conllevará como bien se indicó al resultado de la estrategia que es lograr que la empresa tenga competitividad estratégica y una rentabilidad mayor al promedio.

Es de entenderse que el análisis generalmente se hace a nivel de gerencial y las decisiones que se tome es totalmente de esta área, mas esto no inhibe que todas las demás áreas participen en la misma, esto con el fin de que toda la organización este comprometida creándose conciencia y se tenga un *feedback* adecuado en el análisis.

Otro punto importante aquí es que nos permitirá identificar a nuestros *stake holders*.

Dicho esto se realizara como parte de este primer análisis:

- Análisis Ambiente General:
 - o Análisis demográfico
 - o Análisis socio – cultural
 - o Análisis político – legal

- Análisis económico
- Análisis tecnológico

3.1 ANALISIS DEMOGRÁFICO

La población peruana desde el año 2000 presenta un incremento porcentual anual promedio del 1.10%. La importancia de este análisis es su relación directa con el requerimiento de diversos productos de consumo masivo y estas con el consumo de empaques de cartones.

En el siguiente cuadro se muestra el comportamiento a los largo de los años.

CRECIMIENTO POBLACIONAL

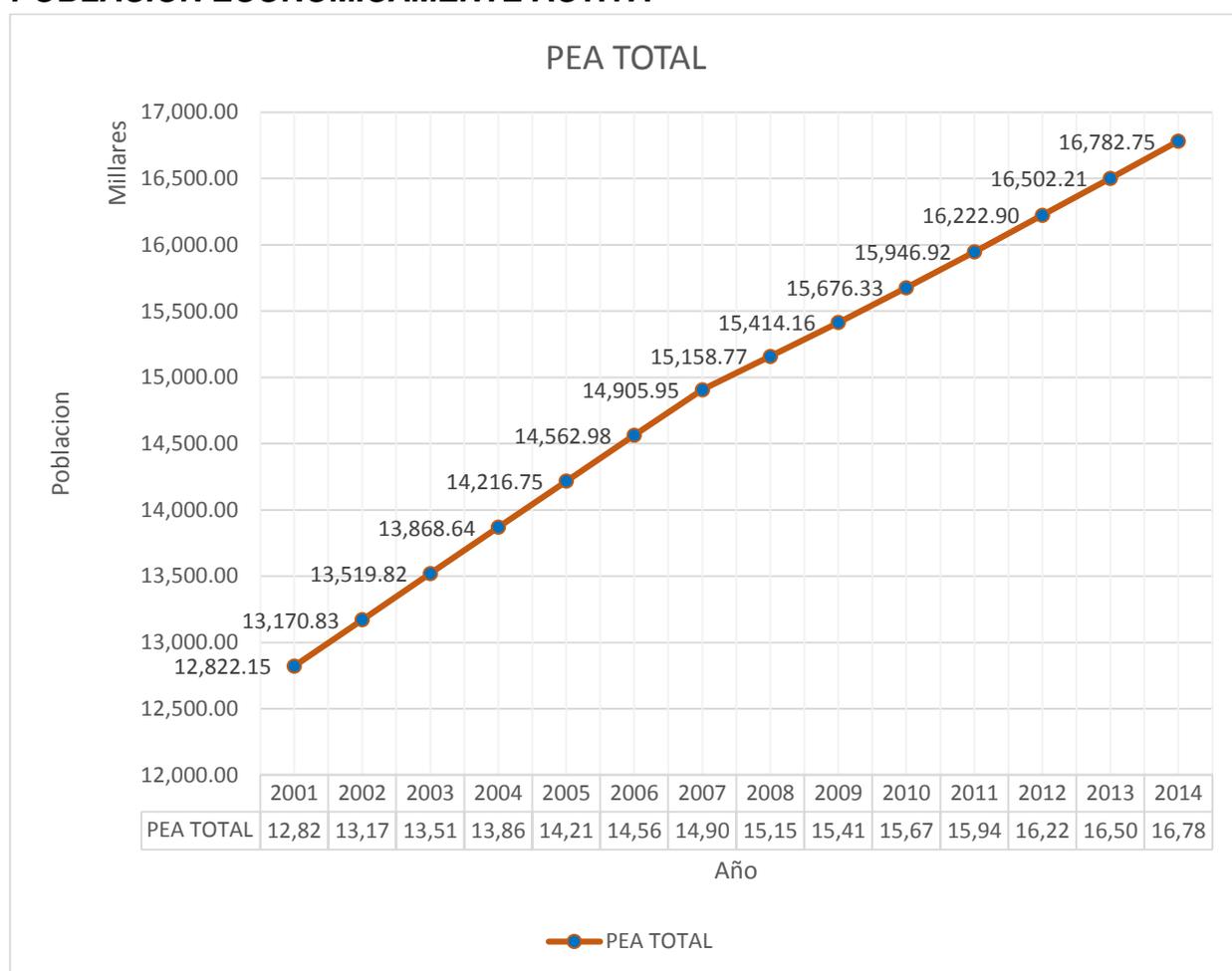


Cuadro Estadístico 1: Tabla de crecimiento poblacional 2000 - 2015 Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (Autoría Propia, s.f.)

En el gráfico se puede observar el comportamiento de la población a través de los años, dado este análisis es importante luego identificar que parte de esta

población es económicamente activa, esto con el propósito de identificar el tamaño de nuestro mercado a un nivel macro, es decir que porcentaje o cuantas personas podrían adquirir nuestro producto.

POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA

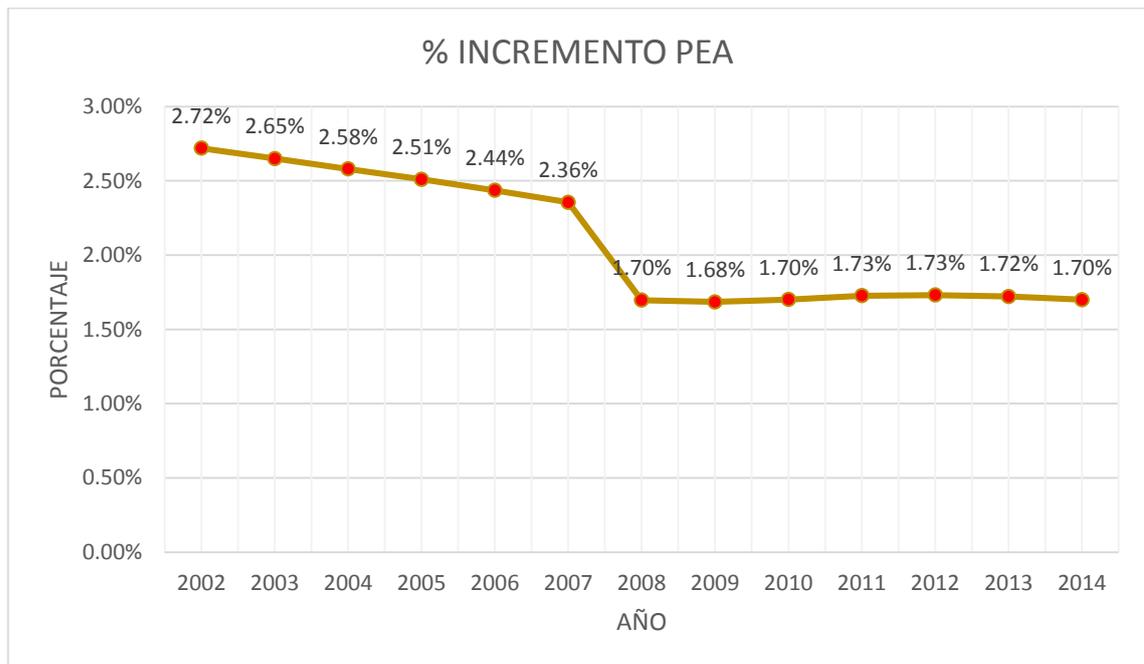


Cuadro Estadístico 2: Población Económicamente Activa Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Autoría propia)

Este cuadro nos muestra que hay un crecimiento a lo largo de los años de las personas que trabajan, sin embargo si comparamos con el total de población con respecto a esos mismo años vemos que el porcentaje de población

económicamente activa es baja. Aun así el siguiente cuadro muestra la variación porcentual a través de los años de la variable evaluada.

INCREMENTO PORCENTUAL ANUAL DE LA PEA

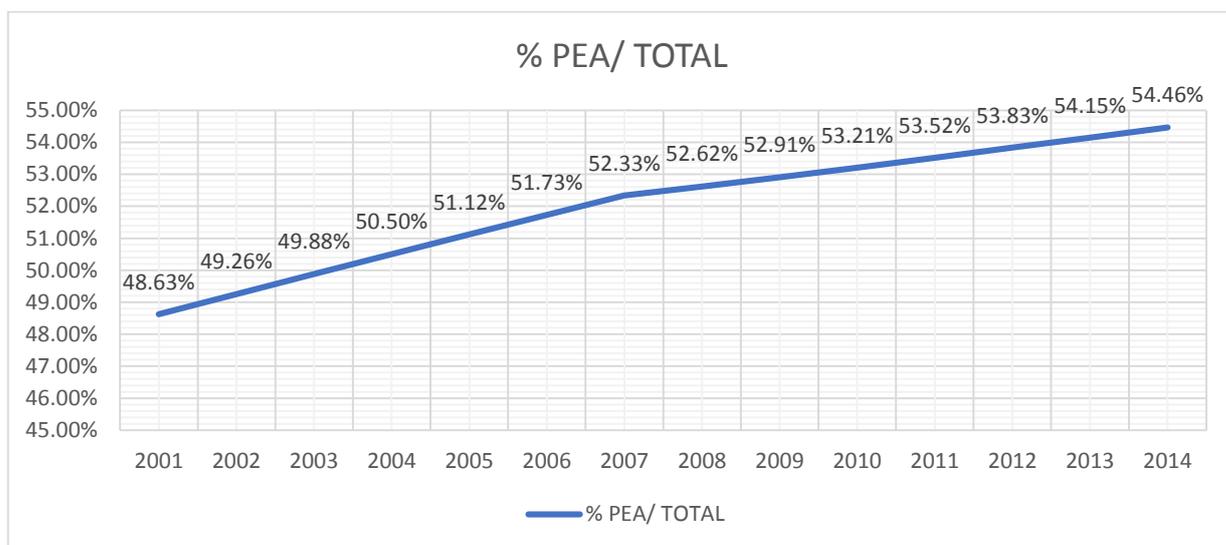


Cuadro Estadístico 3: Variación Porcentual de la PEA Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Autoría propia)

La variación porcentual de la PEA año tras año del 2002 al 2007 han ido decreciendo, teniendo un promedio de 2.54% dando una baja considerable en el año 2008 donde el crecimiento solo tuvo lugar al 1.70% de ese año en adelante la variación se ha mantenido constante con variaciones del +/- 0-02%.

El porcentaje de la PEA con respecto a la población total se detalla en la siguiente tabla:

PORCENTAJE PORCENTUAL PEA DEL TOTAL DE POBLACION

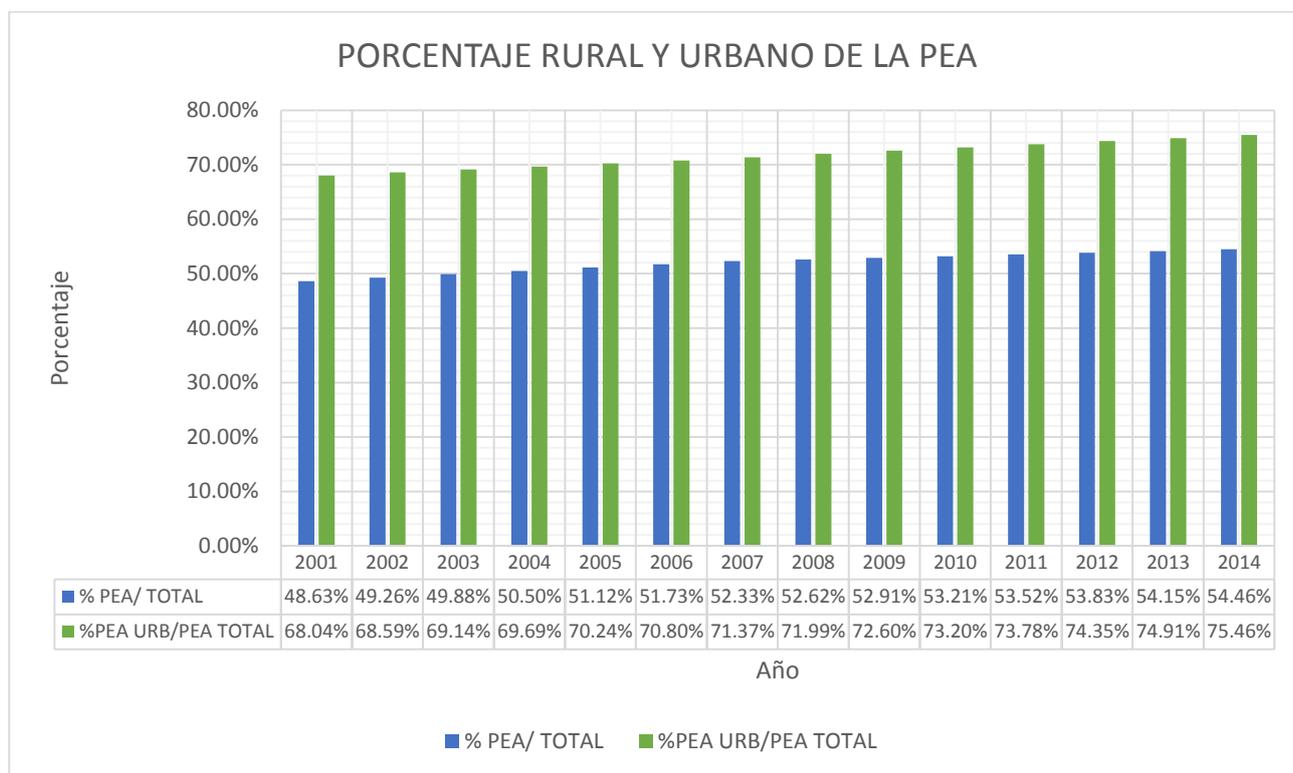


Cuadro Estadístico 4: Porcentaje PEA/ Total de Población. Fuente: INEI (Elaboracion Propia)

En donde vemos que efectivamente la cantidad de la PEA con respecto a la población total ha ido en aumento en donde del 2007 al 2008 tiene poco crecimiento comparado con los años anteriores como se reflejó en el cuadro estadístico 4.

Una vez obtenida nuestra PEA, es importante saber el área en la que se desarrolla, para poder tener mayor noción y conciencia de nuestro mercado objetivo. De donde del total de la PEA podemos clasificarlo por área rural y urbana de modo que tenemos lo siguiente:

PORCENTAJE RURAL Y URBANO (PEA) DEL TOTAL DE LA POBLACION

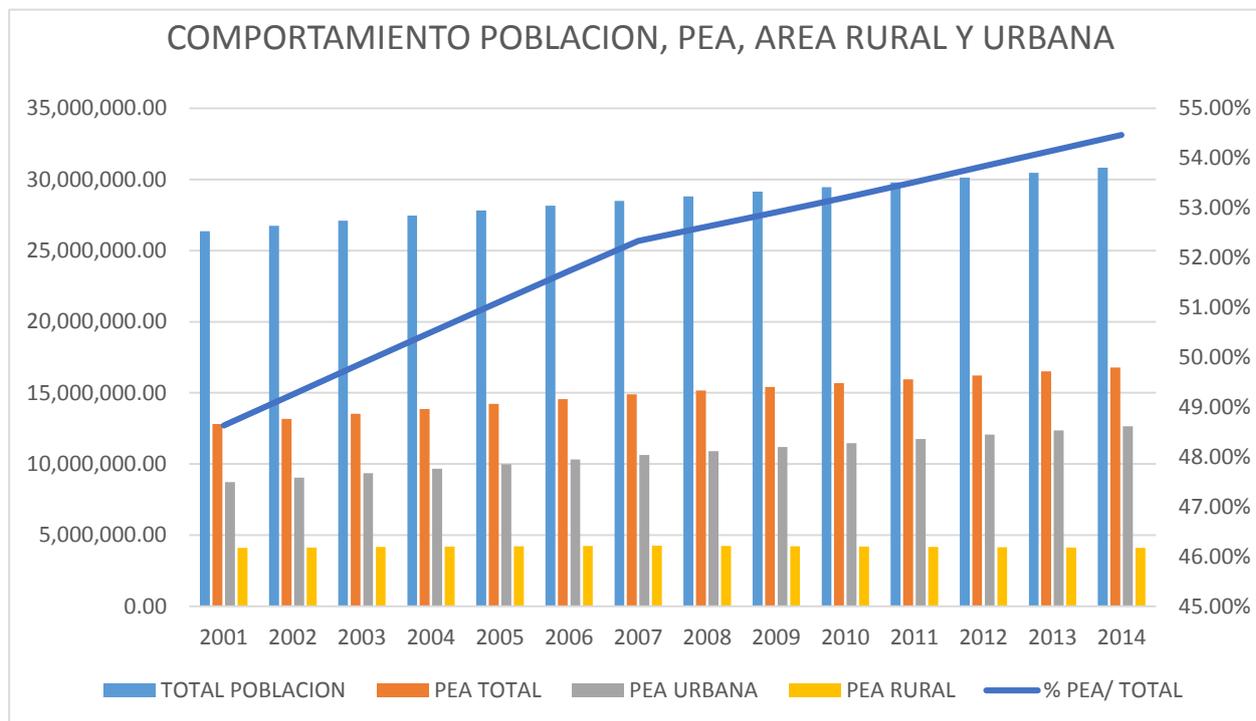


Cuadro Estadístico 5: Porcentaje Rural y Urbana de la Pea: Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Autoría Propia)

De aquí, podemos notar que la PEA del área urbana ha ido creciendo a lo largo del tiempo teniendo una participación promedio del 70% al 75% hasta el 2014, para estos años podríamos decir que la tendencia se mantiene y así mismo el porcentaje PEA rural decrece.

En una manera conjunta podemos ver estos comportamientos en el siguiente cuadro:

COMPORTAMIENTO PEA – POBLACION – TIPO DE AREA



Cuadro Estadístico 6: Comportamiento PEA, Población, área rural y urbana. Fuente: INEI (Elaboración Propia)

Saber cómo está distribuido la PEA analizada por áreas de actividad nos dará mayor claridad de nuestras estrategias, aunque en una empresa de empaques la ventaja es que se ajusta a cualquier tipo de industria ya que en casi todas ellas es necesario embalar los productos ya sea para un mercado local, nacional o de exportación.

De esta manera tenemos el análisis del 2001 al 2013 del Instituto Nacional de Estadística e Informática:

SEGMENTACION DE LA PEA POR AREAS DE ACTIVIDAD

Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Urbana	8,723.79	9,033.80	9,347.27	9,664.68	9,986.51	10,311.31	10,638.77	10,913.34	11,191.45	11,475.33	11,766.05	12,062.19	12,362.27
Agric., Pesca y Min.	938.67	995.29	1,167.68	1,151.22	1,177.14	1,185.76	1,015.39	1,020.71	1,013.04	1,032.26	1,126.70	1,101.61	1,202.22
Manufactura	1,139.63	1,182.70	1,090.83	1,244.29	1,286.67	1,344.81	1,481.82	1,530.69	1,493.97	1,519.28	1,445.45	1,534.75	1,481.33
Construcción	418.49	436.75	507.66	484.06	458.01	527.79	553.18	607.19	672.34	752.28	784.18	833.26	891.01
Comercio	2,089.54	2,082.54	2,198.96	2,247.73	2,328.22	2,381.05	2,388.67	2,380.52	2,387.57	2,472.25	2,618.68	2,780.59	2,877.15
Transportes y Com.	675.92	735.60	761.41	776.58	842.11	917.22	1,003.47	1,080.64	1,090.68	1,084.09	1,194.95	1,152.39	1,175.61
Otros servicios 1/	3,461.54	3,600.92	3,620.74	3,760.80	3,894.36	3,954.69	4,196.23	4,293.60	4,533.84	4,615.16	4,596.09	4,659.59	4,734.95
Rural	4,098.36	4,137.03	4,172.55	4,203.96	4,230.24	4,251.66	4,267.18	4,245.43	4,222.72	4,201.00	4,180.87	4,160.71	4,139.94
Agric., Pesca y Min.	3,225.59	3,297.78	3,415.57	3,376.32	3,388.19	3,404.02	3,263.15	3,229.41	3,194.15	3,122.78	3,159.86	3,110.21	3,064.51
Manufactura	167.21	169.24	122.09	173.93	169.34	174.85	207.90	192.79	193.91	191.14	171.01	163.60	190.96
Construcción	74.32	62.21	58.14	42.88	56.72	56.73	93.96	83.82	103.61	124.98	119.84	124.80	134.06
Comercio	276.94	252.26	240.66	259.48	247.06	248.39	284.10	275.56	287.41	288.93	294.02	288.02	287.28
Trans. y Com.	59.05	47.33	59.91	51.65	50.73	55.49	73.51	90.37	80.18	95.16	85.88	90.59	91.51
Otros servicios 1/	295.24	308.21	276.18	299.70	318.20	312.19	344.57	373.47	363.46	378.00	350.25	383.49	371.62

Tabla 2: Segmentación de la PEA por Áreas de actividad. Fuente: INEI (Elaboración Propia)

De lo expuesto podemos inferir que del 2001 al 2013 el sector urbano tiene mayor crecimiento que el área rural, en donde el sub sector de mayor crecimiento es el de Construcción.

De lo expuesto concluimos que:

- La población ha ido en un aumento porcentual promedio de 1.1%.
- El porcentaje de crecimiento de la PEA ha sido en promedio del 2.54% del 2002 al 2007 para luego bajar en su crecimiento anual del 2007 al 2008 a un promedio de 1.71%.
- El porcentaje de la PEA con respecto a la población total es en promedio de 52%.
- Con respecto al porcentaje de la PEA urbana y rural a través del tiempo podemos decir que el porcentaje PEA urbana ha ido creciendo de representar un 68% en el 2001 de la PEA a un 75% en el 2014 teniendo en resumen un crecimiento del 41.71%. sin embargo el porcentaje de la PEA rural ha ido decreciendo pasando de representar un 31.96% en el 2001 a 24.54 % en el 2014.
- De la tabla anterior, podemos sacar el siguiente sub cuadro de conclusiones:

PORCENTAJE DE VARIACION SECTORIAL DEL SECTOR URBANO

AÑO	Porcentaje variación
Urbana	41.71%
Agricultura, Pesca y Minería	28.08%
Manufactura	29.98%
Construcción	112.91%
Comercio	37.69%
Transportes y Comunicaciones	73.93%
Otros servicios 1/	36.79%

Tabla 3: Variación porcentual del sector urbano (Autoría Propia, s.f.)

Del 2001 al 2013 dentro del sector urbano el sub sector que tuvo mayor crecimiento es el de construcción y en contraste el de menor crecimiento más sin desmeritar su crecimiento está el sector de agricultura, pesca y minería con un 28.08%.

De igual forma en el área rural. Tenemos lo siguiente:

PORCENTAJE DE VARIACION SECTORIAL DEL SECTOR RURAL

AÑO	Porcentaje variación
Rural	1.01%
Agricultura, Pesca y Minería	-4.99%
Manufactura	14.20%
Construcción	80.38%
Comercio	3.73%

Transportes y Comunicaciones	54.96%
Otros servicios 1/	25.87%

Tabla 4: Variación porcentual sector Rural. (Autoría Propia, s.f.)

El sub sector de mayor crecimiento es el de Construcción con un 80.38% seguido por un crecimiento de 54.96% de transportes y comunicaciones y con un decrecimiento en el sector de Agricultura, pesca y minería con un -4.99% haciendo en total que esta área tenga solo un crecimiento de 1%.

Podemos notar que el área que tuvo mejor comportamiento a lo largo de los años fue el urbano con una variación total positiva del 48.88%.

3.2 ANALISIS SOCIO – CULTURAL

La cultura social del cliente peruano a lo largo del tiempo se ha vuelto cada vez más exigente.

Vivimos hoy en Perú una cultura que cuida el medio ambiente, se preocupa por las áreas verdes, por la contaminación, la defensa de los valores. Planta árboles, riega las áreas verdes de los pequeños jardines que puedan tener en casa, en los parques, avenidas, trata de no botar la basura en cualquier lugar, compra materiales que sean biodegradables o *ecofriendly*, hace marchas y levanta la voz en las redes sociales para poner alto a la injusticia o cualquier acto que salga fuera de los parámetros sociales permitidos.

Esto se ve reflejado en personas no solo de un cierto nivel de educación sino hasta en los lugares y provincias en donde hay quizá una educación en

desarrollo desde la persona que limpia los servicios higiénicos hasta el gerente general, desde una pyme hasta una empresa multinacional.

Así mismo, el Perú en la última década ha despertado mayor orientación al consumo, que los hace más exigentes, teniendo más preferencia por más marcas y por ende el consumo en las tiendas por departamentos aumenta. (Consumer Insigth, 2010).

Así mismo se ve en la población peruana una inclinación por el cuidado del cuerpo, y esto se refleja en los gimnasios llenos, compra de suplementos vitamínicos, productos para bajar de peso, visitas al spa, al salón de belleza, compra de ropa, tratamientos reductores, cirugías plásticas, etc.

Así mismo hay un incremento de consumo de productos y servicios de tecnología, este aspecto es de vital importancia en la industria del envase, al momento del desarrollo y diseño de los materiales a contener, tipos y funciones del empaque. (Consumer Insigth, 2010).

Hoy el cliente no solo da valor al producto al momento de hacer una compra sino también al empaque, este aparte de tener funcionalidad debe ofrecer al consumidor un buen diseño y emoción que al final estará aportando un valor añadido al producto final.

El empaque está altamente relacionado con el producto y se usa como estrategia de marketing fijándose en la mente de las personas, por ejemplo cuando recordamos el panetón D'Onofrio se nos viene a la mente un *packaging* celeste,

de igual modo cuando viene a nuestra mente las papitas Lay's, que son de color amarillo y sonora.

Y es que el cliente al momento de hacer la compra también busca que el *packaging* transmita un mensaje por ello que por ejemplo cuzqueña hace sus diseños *six pack* novedosos, según la ergonomía de la botella y no solo esto sino que hay un trabajo de ingeniería detrás de ello para que el material con el que este confeccionado pueda soportar el peso de las botellas y el manipuleo que implica su transporte a las bodegas y/o tiendas comerciales y de ahí al consumidor final.

A continuación se pasara a detallar algunas tendencias en los requerimientos de los consumidores peruanos en los empaques:

- Preocupación por empaques más eco saludables, como los reciclables. Los envases de plástico y de tecnopor están dejando de usarse ya que según organismos internacionales pueden llegar alrededor de 500 años en el medio ambiente.
- El empaque no solo cubrirá al producto sino que transmitirá emociones y experiencias.
- El diseño gráfico toma el protagonismo en los empaques.
- Empaques con diseños variados, desde los estacionales, de comercialización limitada, promocionales, como también orientados a diferentes grupos de edades, los infantiles. Juveniles, enamorados, matrimonios, hombres, mujeres, etc. (Santa Maria, 2014)

- El empaque debe ofrecer al cliente inocuidad, calidad, control del medio ambiente, responsabilidad social, sostenibilidad, y cumplimiento de normas. (MINCETUR, 2009).

La filosofía de compra del consumidor peruano ha ido cambiando al pasar el tiempo, y esto se puede resumir en el siguiente cuadro:

EVOLUCION DE LA FILOSOFIA DEL COMPRADOR PERUANO

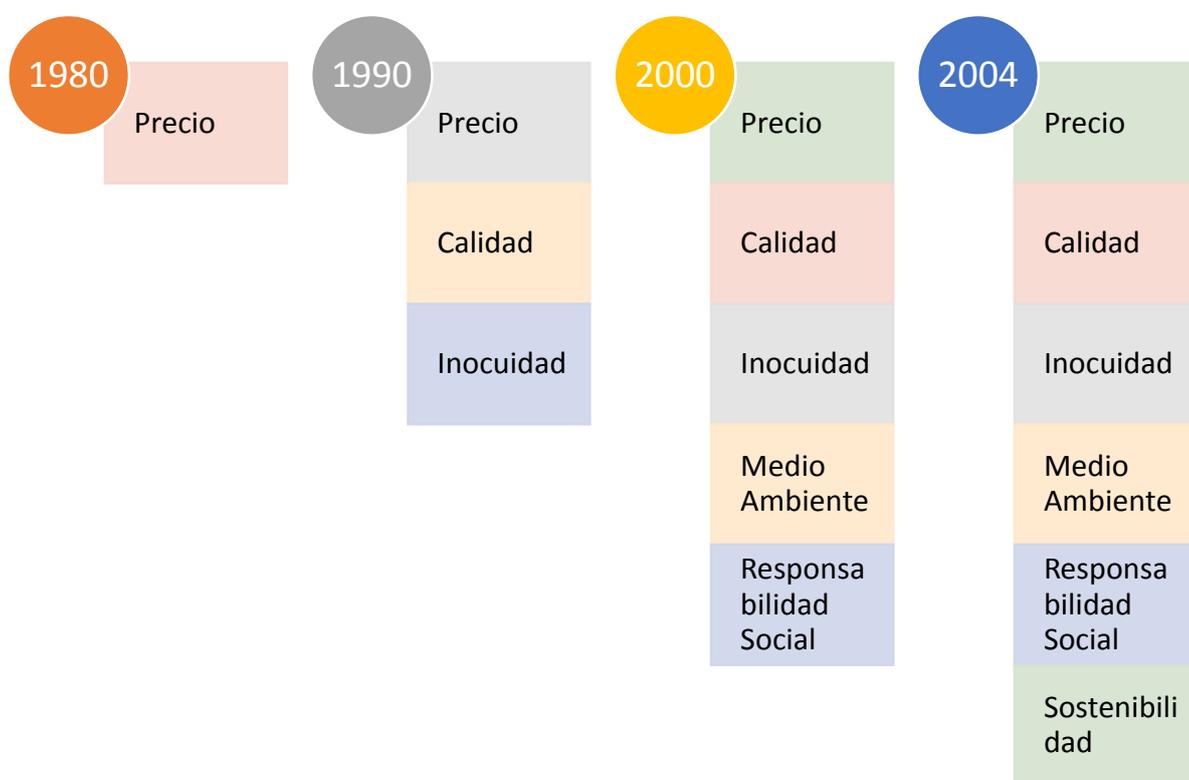


Figura 3: Evolución de la Filosofía del Comprador Peruano. Fuente: MINCETUR 2009

3.3 ANALISIS POLITICO – LEGAL

En cuanto a leyes anti “trust” o antimonopolio en el Perú solo esta aplicado para el sector eléctrico.

Ésta ley en el original dice *“Every contract, combination in the form of trust or otherwise, or conspiracy, in restraint of trade or commerce among the several States, or with foreign nations, is declared to be illegal”* cuya traducción al español sería: “Todo contrato o combinación en la forma de trust u otra, o colusión, en restricción del intercambio o (libre) comercio entre los diversos estados o con naciones extranjeras, es declarado ilegal”.

Esta ley impide que varias empresas del mismo giro de negocios se unan sumando esfuerzos haciendo un monopolio y llegando a controlar el mercado.

En el Perú existen leyes de Reprensión de la Competencia Desleal, cuya finalidad es reprimir todo acto que impida el proceso competitivo que enmarca a los proveedores, consumidores, y el orden público económico. Es aplicable a todo acto que tenga como objetivo la competitividad incluyendo la publicidad. Es aplicable a las personas naturales como jurídicas en territorio nacional. (INDECOPI).

En cuanto a Sistemas de Gestión de Calidad toda mercadería en el área de empaques deberá tener certificaciones tales como: (MINCETUR, 2009).

- EUROGAP
- Norma BRC
- Norma IFS
- Norma Orgánica
- Norma SQF

- Norma ISO 14000
- MSC
- Norma ISO 22000
- FAIRTRADE
- Norma SA 8000
- SAI

3.4 ANALISIS TECNOLOGICO

El avance tecnológico y las exigencias del público consumidor ha sido de gran impacto también el cuanto al desarrollo del empaque.

Como dijimos ya no solamente lo que se busca es el embalar o contener al producto que el empaque de por sí ya venda al producto.

Esto se logra con diseños innovadores, desarrollo del material del empaque tal que pueda responder sin lugar a reclamos a los diferentes escenarios al cual va atravesar, desde que sale de la planta de fabricación del proveedor a la planta del cliente en donde empacara sus productos primarios para luego ir a los transportes y estos a los diferentes puntos de venta sean centros comerciales, bodegas, mercados, locales, nacionales o extranjeros.

El material debe ser capaz de resistir a todas aquellas eventualidades y añadido a eso al manipuleo y trabajo con las mismas máquinas de ser un proceso automatizado.

En cuanto a la innovación y creatividad ha permitido que se desarrollen los empaques a medida del producto que va a contener, en donde se miden las dimensiones, pesos, nivel de apilamiento, mercado de destino para así poder recomendar, desarrollar y diseñar empaques a gusto del cliente.

Tal es el caso por ejemplo de algunas empresas que innovaron como se muestra a continuación:

	<p>Cusqueña presenta un 5 y 7 pack más vaso de regalo en una caja cerrada con agarradera tipo lonchera infantil, que lo vuelve más seguro de transportar y muestra el detalle del obsequio: un vaso de vidrio en forma de kero con el texturado clásico de una pared inca.</p>
	<p>Presentación minimalista animado de empaques para jugos con una representación vivida del animal representado, anima al niño a elegirlo antes que otro producto con una presentación común.</p>



Esta ingeniosa manera de transportar las naranjas, permite mostrarlas y transportarlas de una manera fácil, práctica y segura. El material es cartón reciclado y cocido entre las unidades. El beneficio de este empaque es que se puede usar para cualquier fruta que se ajuste a esas medidas.



Empaque de cartón innovador para ofrecer los huevos en los centros comerciales reemplazando al tecnopor y el stretchfilm.



Caja troquelada para pizza, en donde permite el desglose de la tapa en 4 partes para los clientes puedan compartir en donde se encuentren, una propuesta práctica.



Muchos de estas nuevas tendencias y modelos de empaques requieren de grandes inversiones en maquinarias especializadas que puedan desempeñar este tipo de trabajos como troqueladoras, imprentas digitales y offset.

El avance de la tecnología no solo ha impactado en el desarrollo del empaque sino también en el marketing. Hoy en día el marketing de los productos no solo es por televisión y radio, medios de comunicación antiquísimos, sino que hoy se hace uso de las redes sociales como el Facebook, twitter, *fan pages*, hashtags, videos en YouTube, y en diversas aplicaciones para celulares usando diversas estrategias como premios, sorteos, promociones, descuentos, o trabajando la psicología grupal y usando diversas estrategias de marketing.

De esto concluimos que cuando hablamos de tecnología:

- Innovación de productos
- Desarrollo de nuevos diseños, nuevas formas.
- Desarrollo en el empaque en cuanto al material que lo compondrá.

- Se necesitan altas inversiones para los nuevos desarrollos de empaque en las industrias (para nuevos productos)
- Inversiones en maquinarias especializadas para acabados más elaborados.
- Uso de diversos medios de comunicación y redes sociales

3.5 ANALISIS ECONOMICO

El análisis económico en esta sección se pasara a analizar el PBI así como también el nivel de inflación en los últimos años.

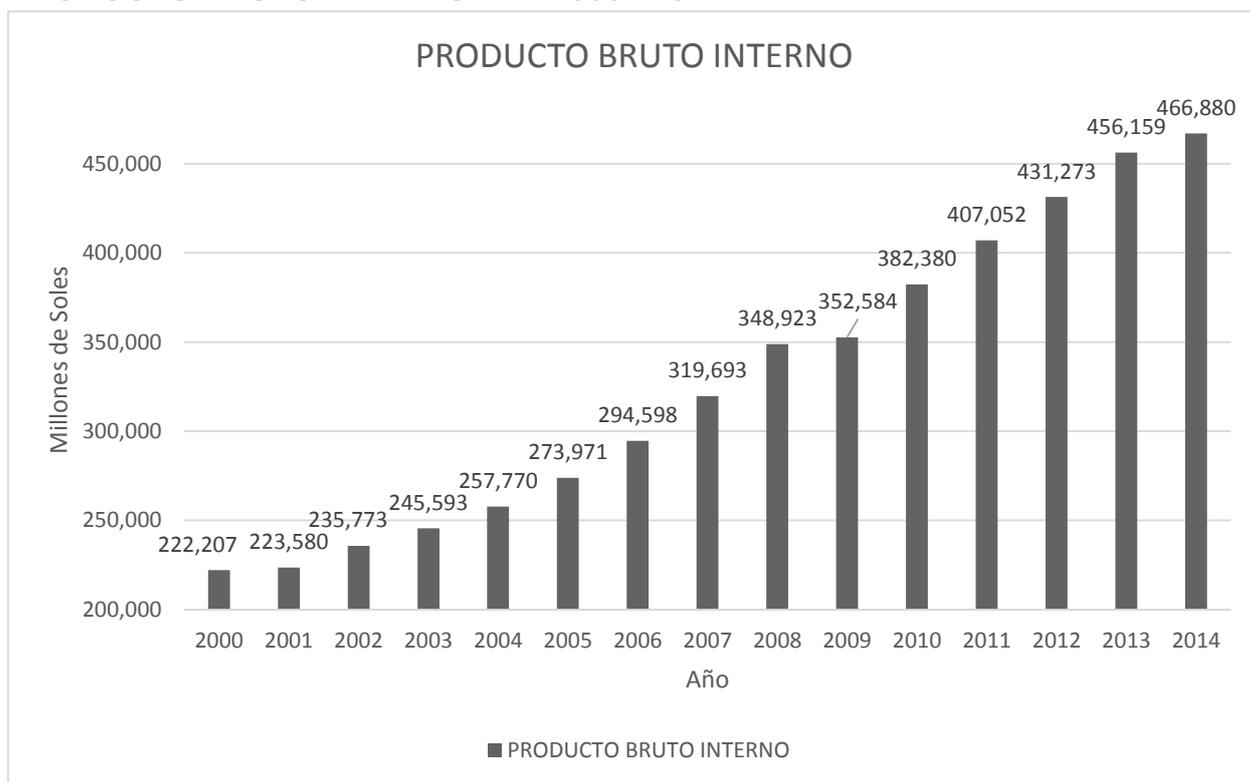
Un artículo del diario La República de acuerdo con la Guía De Inversión y Negocios en el 2018 el PBI alcanzaría un suma de \$305,000 millones. (La República, Barbara Salas Vanini, 2014)

Además señala que la economía peruana ira en crecimiento promedio del 5.7% según la firma *Ernest & Young* que se elaboró junto con el Ministerio de Relaciones Exteriores así mismo esto significaría que la economía peruana pasaría a aportar a la economía mundial de un 0.2% a un 0.6%.

El crecimiento de la economía peruana según Paulo Pantigoso, *Managing partner* de EY es debido al impulso del consumo privado y la demanda interna esto debido a una mejoría en las condiciones laborales y una recuperación en el nivel de exportaciones.

En el siguiente cuadro de detalla el crecimiento del PBI desde el 2000 al 2014.

PRODUCTO BRUTO INTERNO DEL 2000 - 2014



Cuadro Estadístico 7: PBI del 2000 al 2014. Fuente: BCRP (Elaboración Propia)

De este cuadro podemos observar que el PBI en el Perú ha ido en crecimiento efectivamente, y se observa en el 2009 un crecimiento menor que al de los demás años, para poder notar mejor este cambio el siguiente cuadro presenta la variación porcentual de del PBI en el tiempo.

PBI EN LOS DIVERSOS SECTORES ECONOMICOS

AÑO/MILLONES S/.	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Agropecuario	15,496	15,374	16,152	16,472	16,391	16,948	18,462	19,074	20,600	20,873	21,766	22,658	23,991	24,362	24,760
Pesca	1,710	1,488	1,529	1,417	1,988	2,086	2,163	2,364	2,436	2,352	1,891	2,892	1,960	2,445	1,762
Minería	29,440	32,360	35,582	36,993	39,206	43,236	44,058	45,892	49,599	50,076	50,714	51,043	52,473	55,035	54,605
Manufactura	34,792	35,094	37,424	38,883	41,778	44,529	47,766	52,807	57,354	53,502	59,255	64,330	65,265	68,508	66,054
Electricidad y agua	3,750	3,823	4,049	4,205	4,435	4,685	5,040	5,505	5,950	6,013	6,501	6,994	7,401	7,811	8,193
Construcción	10,169	9,467	10,281	10,672	11,195	12,168	13,994	16,317	19,061	20,360	23,993	24,848	28,779	31,353	31,869
Comercio	22,173	22,353	23,010	23,710	25,075	26,368	29,500	32,537	36,105	35,936	40,420	44,034	47,218	49,984	52,193
Servicios 1/	104,677	103,621	107,746	113,241	117,702	123,951	133,615	145,197	157,818	163,472	177,840	190,253	204,186	216,661	227,443
PRODUCTO BRUTO INTERNO	222,207	223,580	235,773	245,593	257,770	273,971	294,598	319,693	348,923	352,584	382,380	407,052	431,273	456,159	466,880
VARIACION PORCENTUAL %		0.62%	5.45%	4.16%	4.96%	6.29%	7.53%	8.52%	9.14%	1.05%	8.45%	6.45%	5.95%	5.77%	2.35%

Tabla 5: PBI en los diversos sectores económicos. Fuente BCRP (Elaboración propia).

VARIACION PORCENTUAL PBI 2000 - 2014



Cuadro Estadístico 8: Variación porcentual del PBI del 2000 al 2014. Fuente: BCRP (Elaboración Propia)

En el año 2009 vemos un crecimiento del 1.05% mucho menor que el promedio de los demás años.

Vemos que del 2001 al 2002 tuvo un crecimiento repentino del 5.45% teniendo una leve caída para luego ir tener un estable crecimiento alcanzando el crecimiento más pronunciado en el 2008.

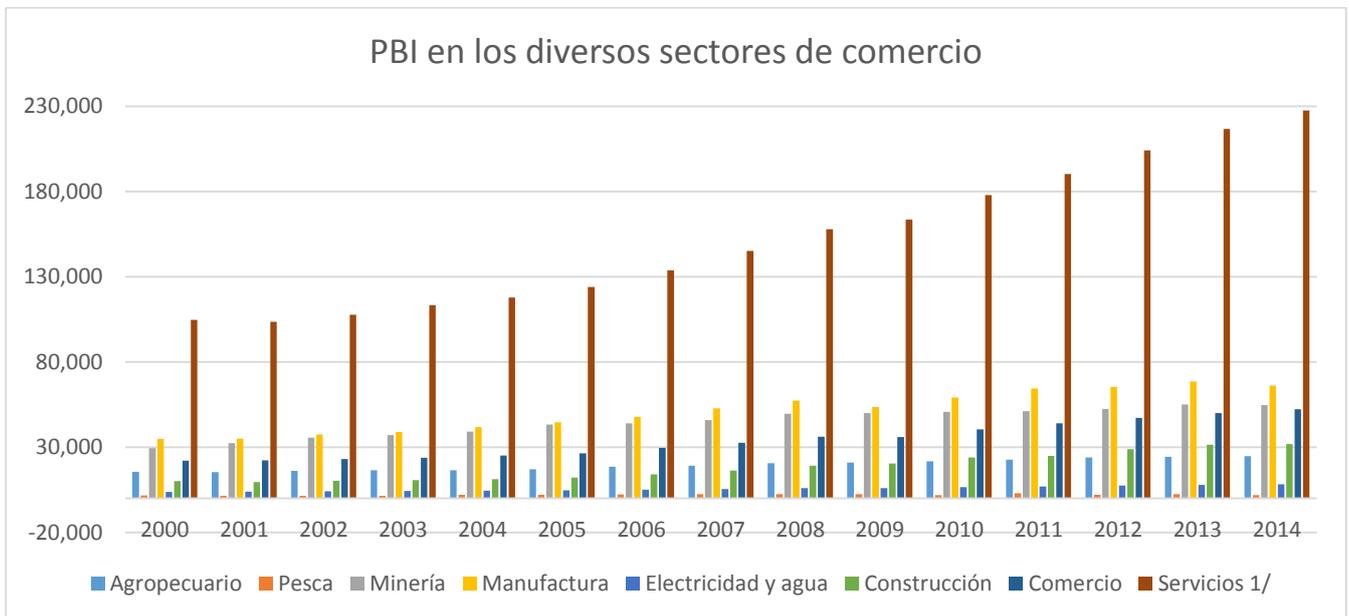
Luego de su poco crecimiento en el 2009, se tiene una vez más un crecimiento elevado en el 2010 con un 8.45%, de esa fecha a hoy se ha tenido una caída en el crecimiento anual, en donde si bien es cierto hemos seguido creciendo, nuestro crecimiento es menor que al de los años anteriores. Así mismo vale notar el comportamiento del PBI en los diversos sectores comerciales como lo es pesca, minería, manufactura, electricidad y agua, construcción, comercio, y servicios.

VARIACION PORCENTUAL DEL PBI POR SEGMENTO ECONOMICO 2001 – 2014

AÑO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Agropecuaria	-0.79%	5.06%	1.98%	-0.49%	3.40%	8.93%	3.31%	8.00%	1.33%	4.28%	4.10%	5.88%	1.55%	1.63%
Pesca	-12.98%	2.76%	-7.33%	40.30%	4.93%	3.69%	9.29%	3.05%	-3.45%	-19.60%	52.93%	-32.23%	24.75%	-27.94%
Minería	9.92%	9.96%	3.97%	5.98%	10.28%	1.90%	4.16%	8.08%	0.96%	1.27%	0.65%	2.80%	4.88%	-0.78%
Manufactura	0.87%	6.64%	3.90%	7.45%	6.59%	7.27%	10.55%	8.61%	-6.72%	10.75%	8.56%	1.45%	4.97%	-3.58%
Electricidad y agua	1.95%	5.91%	3.85%	5.47%	5.64%	7.58%	9.23%	8.08%	1.06%	8.12%	7.58%	5.82%	5.54%	4.89%
Construcción	-6.90%	8.60%	3.80%	4.90%	8.69%	15.01%	16.60%	16.82%	6.81%	17.84%	3.56%	15.82%	8.94%	1.65%
Comercio	0.81%	2.94%	3.04%	5.76%	5.16%	11.88%	10.29%	10.97%	-0.47%	12.48%	8.94%	7.23%	5.86%	4.42%
Servicios 1/	-1.01%	3.98%	5.10%	3.94%	5.31%	7.80%	8.67%	8.69%	3.58%	8.79%	6.98%	7.32%	6.11%	4.98%

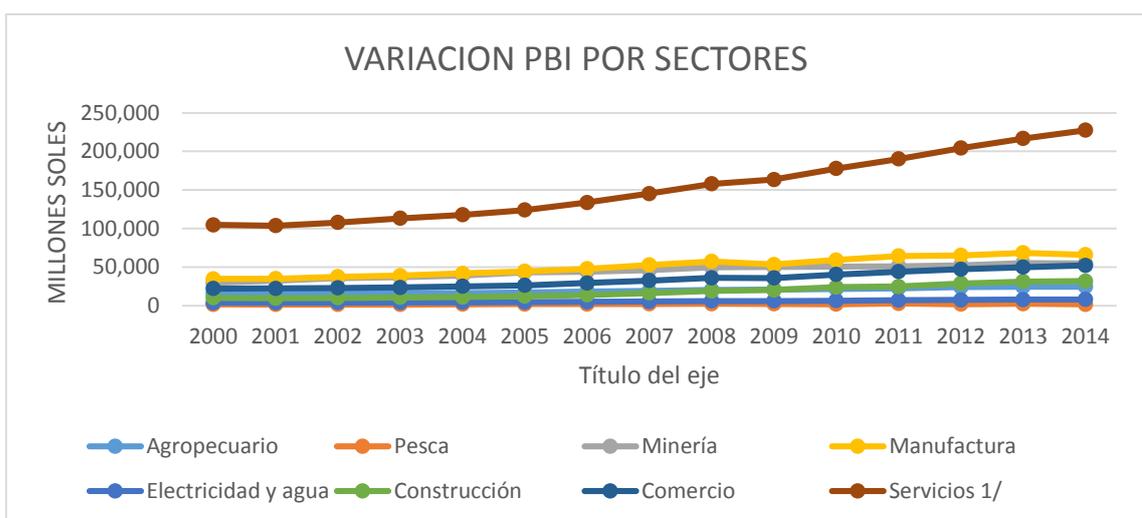
Tabla 6: Variación porcentual del PBI por segmento económico 2001 - 2014. Fuente BCRP. (Elaboración Propia)

COMPORTAMIENTO PBI POR SECTORES ECONOMICOS 2000 - 2014



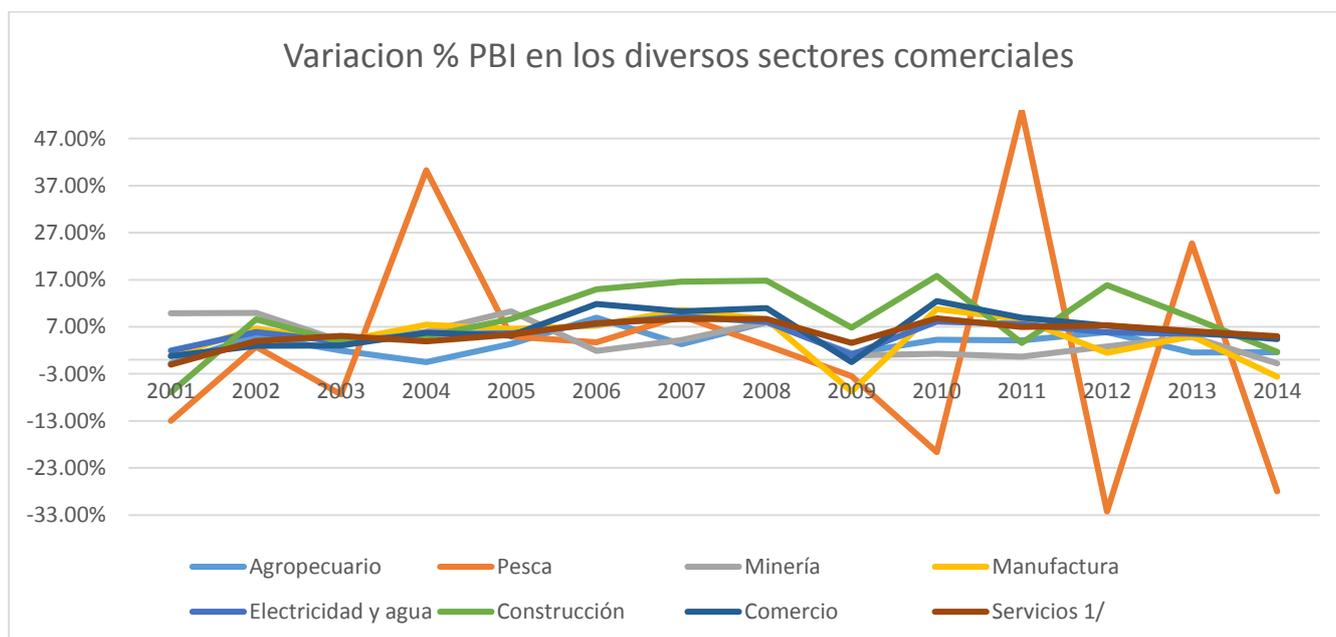
Cuadro Estadístico 9: Comportamiento del PBI en los diversos sectores económicos del 2000 al 2014. Fuente: BCRP (Elaboración Propia)

De esta ilustración podemos notar a simple vista que el que tiene el mayor crecimiento porcentual es el sector Servicios.



Cuadro Estadístico 10: Comportamiento del PBI por sectores 2000. 2014. Fuente BCRP (Elaboración Propia).

VARIACION PORCENTUAL PBI – SECTORES ECONOMICOS



Cuadro Estadístico 11: Variación % del PBI por sectores económicos del 2000 al 2014. Fuente: BCRP (Elaboración Propia)

De este cuadro podemos notar que el sector pesca ha sido el que más variaciones ha tenido teniendo por ultimo en el 2014 una caída del 27.94% y teniendo su máximo crecimiento en el 2011 con un 52.93%.

En la siguiente tabla se muestra el crecimiento porcentual acumulado del 2000 al 2014.

VARIACION PORCENTUAL PBI POR SECTOR ECONOMICO

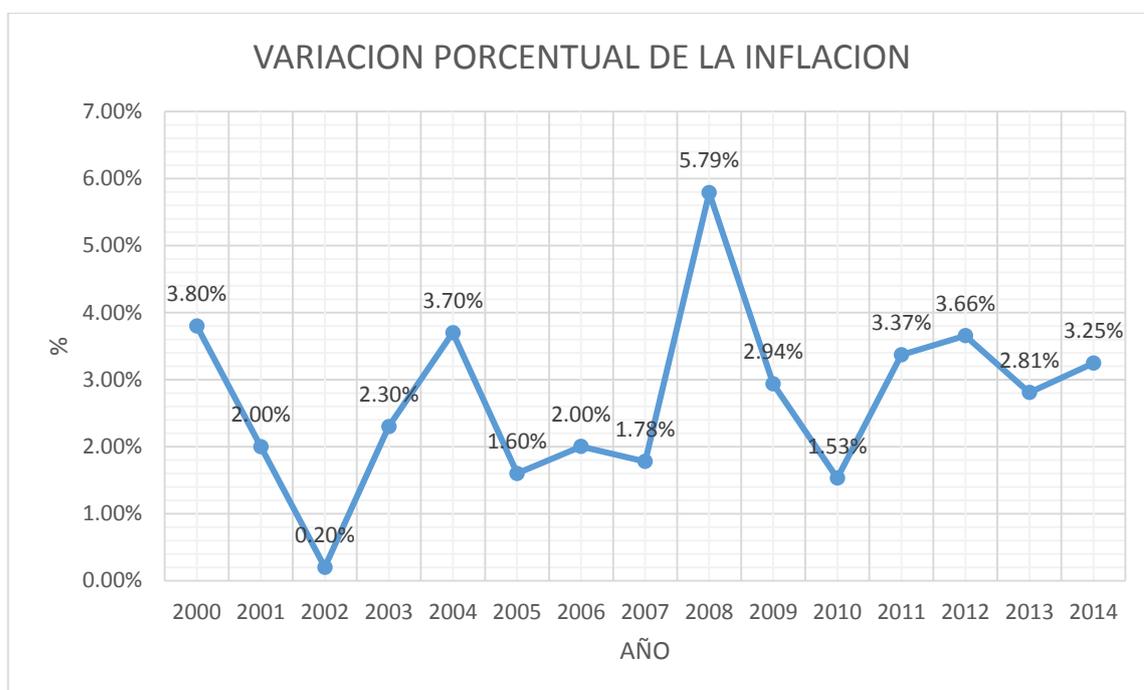
SECTOR	% TOTAL
Agropecuario	59.79%
Pesca	3.04%
Minería	85.48%
Manufactura	89.85%

Electricidad y agua	118.48%
Construcción	213.41%
Comercio	135.39%
Servicios 1/	117.28%

Tabla 7: Variación porcentual acumulado PBI por sectores. Fuente BCRP (Elaboración Propia)

En cuanto al nivel de inflación en el Perú se detalla en el siguiente cuadro.

VARIACION PORCENTUAL INFLACION 2000 - 2014



Cuadro Estadístico 12: Variación porcentual de la inflación del 2000- 2014. Fuente: BCRP (Elaboración Propia)

Dicho todo esto, podemos sacar las siguientes conclusiones:

- El PBI en el Perú desde el 2000 hasta el año 2014 ha tenido un crecimiento promedio de 5.48% teniendo el pico más alto en el año 2008 con un 9.14%

luego de ello para tener en el 2009 un bajo crecimiento representado por un 1.05% y recuperando el estándar porcentual de crecimiento en el 2010 con un 8.45%.

- Así mismo vemos que el sector que más ha aportado al PBI peruano es el de construcción con un valor porcentual de 213.41% desde el 2000 al 2014 y en contraste el de pesca con un 3.04%.
- El sector económico que más ha crecido desde el 2000 al 2014 es el de construcción seguido de el de comercio, y luego de ello el de electricidad y agua.
- Sin embargo el sector que más ha aportado en millones de soles al PBI es el de Servicios llegando al 2014 con un 227,443 millones de soles.
- Con respecto a la inflación se observa un comportamiento variable desde el 2000 al 2014 teniendo el pico más alto de inflación en el 2008 con un 5,79% y en contraste el más bajo en el 2002 con un 0.20%.

CAPITULO IV: LA EMPRESA

En el estudio técnico vamos a proceder a describir la gestión interna en diferentes aspectos tales como el directivo, administrativo, procedimientos, comerciales, entre otros.

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

TRUPAL S.A. dentro del rubro de empaques es la empresa líder que cuenta con el mayor porcentaje de mercado captado. Es parte del Grupo Gloria desde el 2006 y abastece a las grandes convertidoras de cajas del mismo Grupo como también de terceros.

Los productos que ofrece son de variados trabajos (Flexográfico, Troquelados, Offset, Digital y también de empaques flexibles) orientados a todo tipo de

industria sea de alimentos, embutidos, agroindustria, marítimos, manufactureros, etc.

4.2 MISION, VISION, OBJETIVOS

Así como toda empresa esta maneja su organización planteándose metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

- **VISION:** “En el 2018 seremos una corporación con ventas mayores a 1 billón de soles con un 25% fuera del país”.
- **MISION:** “Brindar un servicio extraordinario e innovador a nuestros clientes”.
- **OBJETIVOS ESTRATEGICOS:** Posicionar a nuestra marca dentro del segmento líder del mercado.

Desarrollar y capacitar a nuestro personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.

4.3 ORGANIGRAMA

El organigrama de la empresa hasta la fecha se muestra a continuación, con la salvedad que ésta está en reestructuración.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

GERENTE GENERAL UN EMPAQUES	GERENTE DE INGENIERIA Y PROYECTOS
	GERENTE DE INV. Y DESARROLLO
	GERENTE DE OPERACIONES DE MOLINOS
	SUPERINTENDENTE DE PRODUCCION DE CAJAS
	JEFE DE EMPAQUES FLEXIBLES
	GERENTE COMERCIAL
	GERENTE LOGISTICA
	JEFE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA
	JEFE DE CONTABILIDAD
	JEFE DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE
	GERENTE DE RRHH
	JEFE DE SISTEMAS

Figura 4: Organigrama General. Fuente TRUPAL (Elaboración TRUPAL)

El gerente general de la unidad de empaques tiene a su cargo 12 personas que le reportan directamente en cuanto a la gestión y rendimiento de las áreas delegadas.

- El área de ingeniería y proyectos, vela por el análisis, puesta en marcha, ejecución, control y entrega de los proyectos dentro de la empresa a nivel civil, de infraestructura, maquinarias, eléctrico y mecánico.
- El área de investigación y desarrollo se encarga de hacer el estudio y análisis de los materiales con las que se van a elaborar las cajas así mismo de hacer

las recomendaciones técnicas para todo nuevo desarrollo hacia los ejecutivos a solicitud del cliente.

- La gerencia de operación de molinos actualmente en funcionamiento en la Planta Evitamiento, se encarga de la implementación y puesta en marcha de las maquinarias en esa sede.
- Superintendencia de Producción de cajas, se encarga del control y medición de la producción a nivel de todas las sedes de TRUPAL S.A.
- El jefe de empaques flexibles vela por el funcionamiento de la planta de flexibles por conseguir la más alta rentabilidad en todas sus ventas a nivel comercial y productivo.
- Gerencia logística, hace seguimiento de todas las entradas y salidas.
- La jefatura de Calidad y mejora continua, controla las no conformidades teniendo como objetivo la disminución de los reclamos y el aumento de la calidad brindada en los productos.
- La jefatura del medio ambiente y seguridad implementa medidas de seguridad pertinentes dentro de la planta a nivel operativo y administrativo persiguiendo el objetivo de 0 accidentes.
- La gerencia de Recursos Humanos recluta y es el encargado de incorporar al equipo la mejor herramienta de factor humano tal que añada en sus funciones valor agregado y corra con la empresa a perseguir los objetivos planteados.

- La jefatura de Sistemas da soporte a todas las áreas de la compañía resolviendo inconvenientes e implementado mejoras tal que el tráfico de la información entre áreas sea cada día más fluido.

Dentro de la gerencia comercial, las funciones y puestos están organizados de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA AREA COMERCIAL

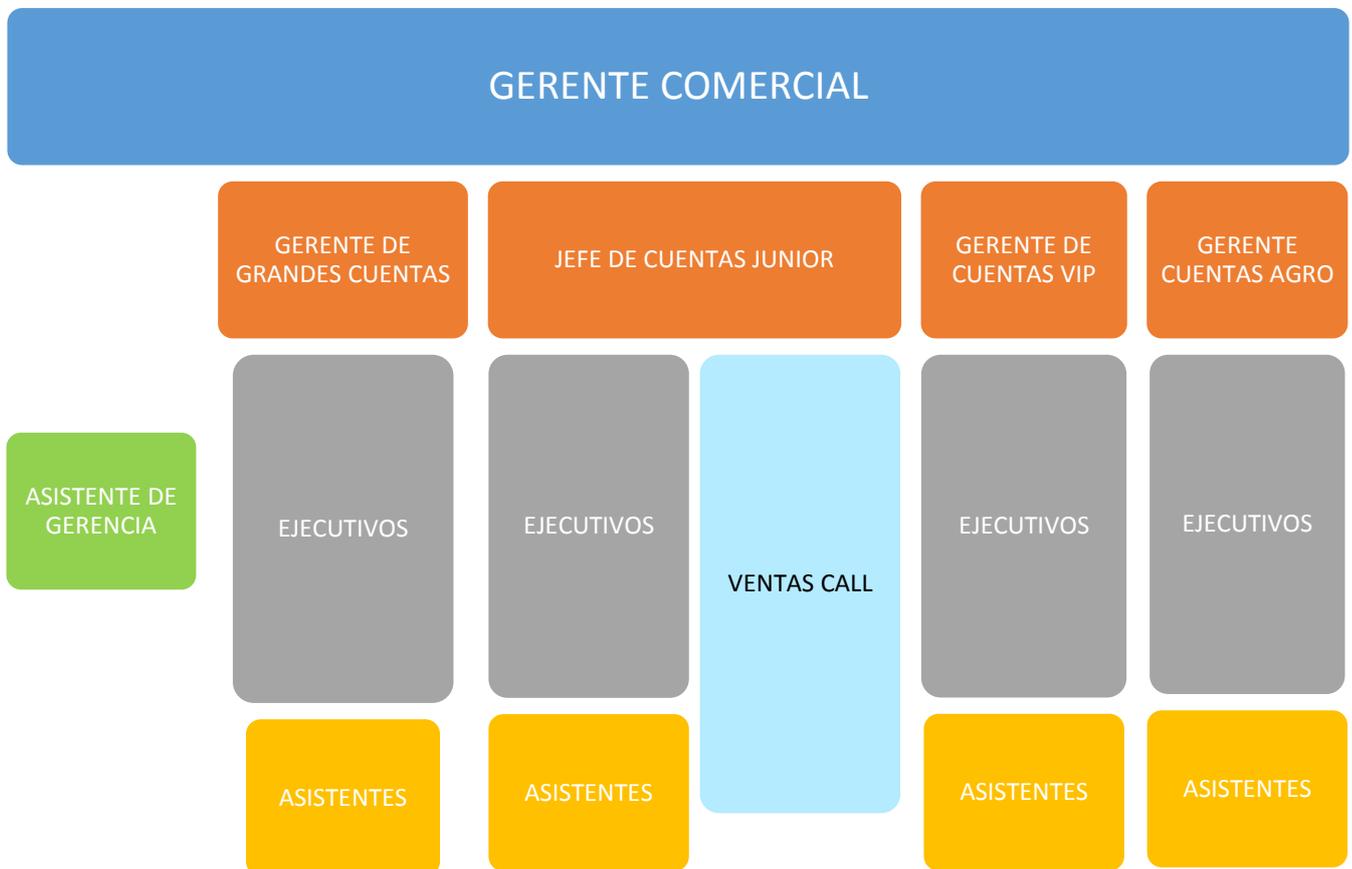


Figura 5: Organigrama Comercial. Fuente TRUPAL (Elaboración propia)

Debajo de los ejecutivos se encuentran los asistentes de ventas que dan soporte, apoyo y seguimiento a las ventas que consiguen los ejecutivos, salvo ventas call que se asisten a sí mismo, más adelante se detallaran las estas funciones que soportan al área comercial.

Así mismo el jefe de ventas junior reporta a Gerencia de Grandes Cuentas, el cual tiene un puesto especial que es de ventas Call cuya función principal es las ventas por teléfono y cumple *in situ* funciones tanto del ejecutivo como del asistente, puesto que debido a que las ventas son menores comparados con las carteras que manejan los ejecutivos, este mismo se asiste y este puesto es más orientado a aquellos clientes muy pequeños y que compran esporádicamente, en contraste con los que manejan los ejecutivos que son clientes más frecuentes.

4.4 ANALISIS DE MERCADO DE LA EMPRESA

El rubro de empaques es un rubro de alta demanda por lo diversos clientes, en donde TRUPAL S.A. ha sabido penetrar razón a ello los clientes buscan continuamente negociaciones con la empresa a fin de negociar el mejor precio.

Se tiene actualmente el mayor porcentaje de participación de mercado en sus diferentes líneas, la demanda diaria puede alcanzar a las 160 órdenes con un promedio de 1'200,000 unidades procesadas, para esto se tiene un buen número de ejecutivos de ventas que se encargan de las visitas a los diversos clientes que se tiene para conservar la cartera y así mismo a nuevos clientes con el fin de ampliarla.

La oferta actual es bien competitiva y empresas del rubro se disputan los mejores clientes ofreciendo los mejores precios si es posible previa contratación de servicios, esto con el fin de retenerlos y brindar beneficios de tener stock cuando ellos lo requieran a diferencia de otros clientes en donde se maneja una política de *make to order*.

Para estos clientes continuos previo análisis y acuerdo se fija una cantidad de stock al cual ellos pueden solicitar cuando ellos requieran, generalmente se accede a este beneficio a clientes con productos de rotación diaria.

La participación de mercado de TRUPAL S.A. a nivel nacional llega a más del 50%.

PARTICIPACION DE MERCADO INDUSTRIA EMPAQUES

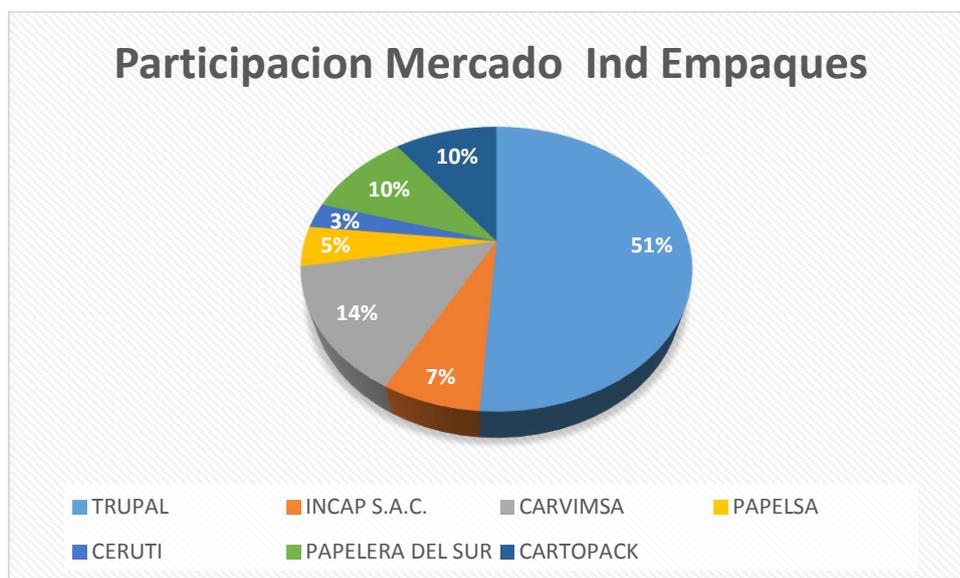


Figura 6: Participación de Mercado TRUPAL S.A. Fuente: Externa (Elaboración: Trupal)

4.5 LINEAS DE PRODUCCION

TRUPAL S.A. cuenta con tres líneas de producción y tres tipos de productos.

Dentro de la línea de producción tenemos a las cajas estándar impresas hasta con 4 colores, teniendo para ofrecer a los clientes varios tipos de onda como la B, C, E, BC, EB, (indican calibre), normalmente se usan para el transporte y protección del producto y en algún casos pueden llevar casilleros, plataformas o algún otro tipo de aditamento.



Imagen 1: Caja estándar



Imagen 2: Caja Troquelada

La segunda línea de producción está conformada por cajas troqueladas, estas cajas se diferencian de las estándar porque tienen algún tipo de corte especial como las de pizza que de por sí tiene una presentación muy diferenciada por tamaño y forma. Estas cajas suelen tener agujeros especiales.

La tercera línea de producción es el agro – exportación, esta línea está orientada a productos frutales y son elaborados con material altamente resistente a la humedad y bajas temperaturas.



Imagen 3: Caja Troqueladas para Agro

Como se hizo mención, los productos que ofrece TRUPAL S.A. se podrían categorizar primero para el Sector Industrial que engloba a todo tipo de cajas sea estándar o troqueladas, segundo Bobinas de Papel ofrecido a distintos calibres y calidad de cartón liner tanto a clientes nacionales y extranjeros, tercero empaques flexibles, productos que están destinados a ser empaques primarios puesto en estarán en contacto directo con el producto impresos en varios colores y en varios tamaños a requerimiento del cliente el material principal es el polietileno y por ultimo está la línea de esquineros que su uso radica principalmente para enfilear las paletas para exportación.



Imagen 4: Empaques flexibles, bobinas

4.6 PROCESOS ESTRATEGICOS Y OPERACIONALES

Según la ISO 9000: 2005 un proceso se refiere a un conjunto de actividades mutuamente relacionadas las cuales transforman elementos de entrada en productos, donde todo proceso consta de un objetivo, alcance y estipula elementos de entrada y salida.

En TRUPAL S.A. los procesos estratégicos y operacionales empiezan con el cliente y terminan con el cliente, es decir todo trabajo es a requerimiento del cliente, este inicia el proceso y el producto será para el por ello termina en él.

Dentro de los procesos de apoyo están la gestión de mantenimiento e infraestructura, la gestión de la información, RRHH, Comunicaciones y demás áreas de trámites documentarios que darán soporte a todas las demás áreas dentro de la cadena de valor para el buen desenvolvimiento de las tareas.

Así mismo las áreas que trabajan por el cliente haciendo cambios internos ya sea en los procedimientos, técnicas, instalaciones están las áreas de ingeniería y proyectos, mejora continua, gestión financiera y contable, y Calidad que estipulara las no conformidades asegurando la calidad de la misma y llevar todo en regla ante una auditoria. Estas forman la parte estratégica de la empresa, la parte operacional la conforman las áreas de Gestión Comercial que tiene relación directa con las áreas de Investigación y Desarrollo, Producción Gráfica, Servicio al Cliente, Logística de Salida y Planeamiento de la producción que esta última a su vez con la logística de entrada e interna para la fabricación de paños y conversión de cajas, dando el producto luego a Logística de Salida.

En el siguiente cuadro se describe estos flujos de las áreas interrelacionadas para dicho fin:

DIAGRAMA DE PROCESOS ESTRATEGICOS Y OPERACIONALES

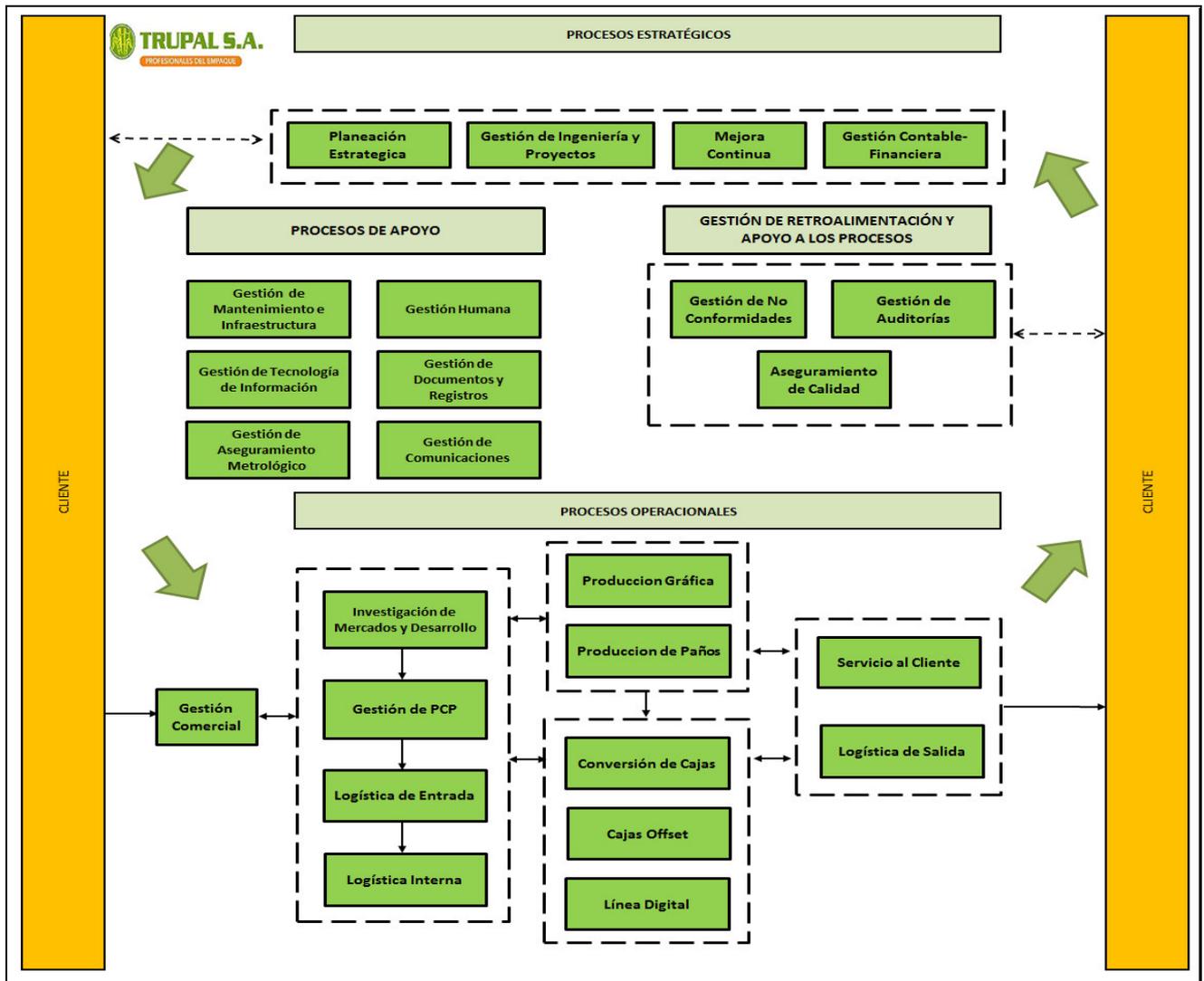


Figura 7: Diagrama de Procesos Estratégicos y Operaciones. Fuente TRUPAL. (Elaboración TRUPAL).

- **INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y DESARROLLO:** Encargado de desarrollar las características a contener para el producto.
- **GESTION DE PCP:** encargado de planificar la producción en base a prioridades buscando la optimización de la producción.

- **LOGISTICA DE ENTRADA:** proceso encargado del abastecimiento de los insumos y materiales para el proceso productivo.
- **LOGISTICA DE SALIDA:** encargado de velar que los productos terminados estén en los almacenes del cliente en el tiempo solicitado.
- **LOGISTICA INTERNA:** encargado de controlar y gestionar la transferencia de los productos entre almacenes.
- **SERVICIO AL CLIENTE:** encargado de dar un servicio de post venta y reclamos de los clientes.
- **MEJORA CONTINUA:** identifica, analiza, las observaciones en el proceso y propone acciones de mejora en la organización.
- **GESTION DE COMUNICACIONES:** Da soporte transfiriendo la información a la empresa ante cualquier eventualidad.
- **GESTION DOCUMENTARIA:** Proceso responsable de generar, modificar, mantener y gestionar la documentación de la organización.
- **GESTION METROLOGICO:** Proceso responsable de dar el soporte de calibración de los equipos e instrumentos considerados como críticos dentro de la organización.
- **GESTION DE AUDITORIA:** mide los resultados obtenidos en cuando a los procedimientos y funciones con lo estipulado.

- **GESTIÓN DE NO CONFORMIDADES:** Proceso responsable de registrar las No Conformidades a lo especificado y de registrar además las acciones para eliminar las causas de las no conformidades.
- **ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:** Proceso responsable de hacer cumplir los requisitos especificados por el cliente, dentro de la organización.

4.7 APOORTE SOCIAL

TRUPAL S.A. en su labor diaria está comprometido con el medio ambiente, el entorno social, y el cliente de la siguiente manera:

- Para con el cliente: Diseña y elabora productos de acuerdo al sus exigencias y productos
- Para con el medio ambiente: los productos que brinda son *ecofriendly*, son reciclables, y ecológicas así mismo cuenta con una planta de efluentes que “purifica el agua contaminada” del grupo en un agua reusable (no bebible) más sirve para regar los jardines.
- Para con la sociedad: genera nuevos puestos de trabajo.
- Para con la economía nacional: con la captación de impuestos y divisas por la gran cantidad de dinero que mueve al año.

4.8 IMAGEN INSTITUCIONAL

La imagen institucional de la empresa lo podemos analizar desde tres puntos de vista.

Desde el punto de vista del cliente, estos cuentan con una comunicación directa con la empresa mediante los ejecutivos de venta que programan periódicamente reuniones con ellos.

Desde el punto de vista de los proveedores, establecer una negociación con TRUPAL S.A. les resulta beneficioso por la cantidad de materiales que se necesita mensualmente para la operación de sus actividades así como también por la imagen institucional de ellos por ser parte del Grupo Gloria S.A.

Desde el punto de vista de los trabajadores aporta crecimiento profesional y un buen ambiente para poder aplicar las habilidades y conocimientos adquiridos, de acuerdo al área en el que estén se brindan oportunidades de crecimiento.

CAPITULO V: ANALISIS TECNICO – GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTROS

En TRUPAL S.A. la cadena de suministros esta estructura de tal forma que cumple con el objetivo de brindar al cliente una mejor prestación de servicios, el cual le permite competir con éxito gracias a la acción conjunta de las áreas interrelacionadas que se encargan de transformar la materia prima en productos intermedios y terminados. Esta estructura es como se muestra a continuación:

ESTRUCTURA DE CADENA DE SUMINISTRO



Figura 8: Cadena de Suministro. Vista Global. Fuente Trupal (Elaboración Trupal)

ESTRUCTURA DE SUMINISTRO A DETALLE

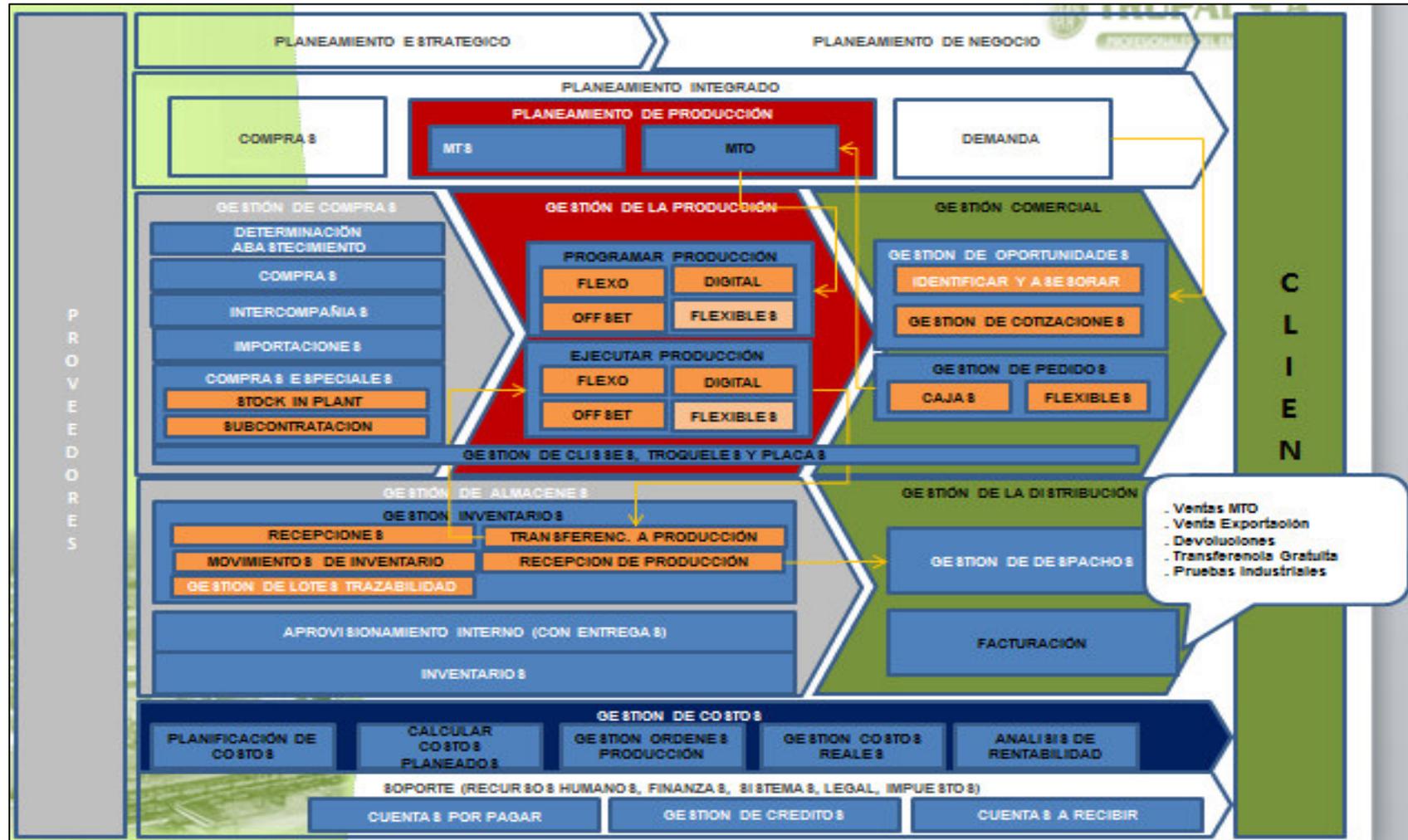


Figura 9: Cadena de Suministros detallada. Fuente TRUPAL. (Elaboración Trupal)

5.1 GESTION COMERCIAL

El procedimiento comercial incluirá todos aquellos pasos de parte de todos los comprometidos desde el contacto con el cliente hasta la entrega del producto. Para ellos vamos a detallar las diferentes gestiones que se llevan internamente.

5.1.1 GESTION DE VISITAS

Esta tarea es exclusiva del ejecutivo comercial en donde este deberá programar en la semana visitas a los clientes de su cartera comercial, esto con el objetivo de dar soporte, resolver inquietudes, hacer un seguimiento, mantener contacto con el cliente y obtener más órdenes de compra.

Estas visitas diarias que se llevan tanto a solicitud del cliente y muchas veces también a iniciativa del vendedor son debidamente registradas en el sistema CRM que se maneja. En este sistema se registrara todas las interacciones que tenga el ejecutivo de ventas para con el cliente.

Las visitas deberán ser por lo menos a 10 clientes por día, reportando el resultado de sus visitas a la gerencia que corresponde cada ejecutivo.

INTERFASE CRM

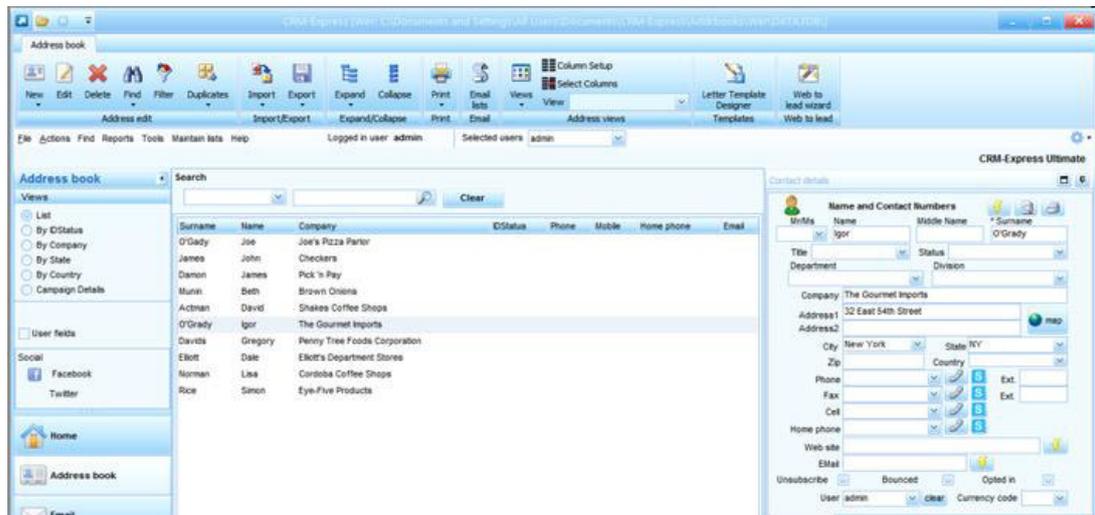
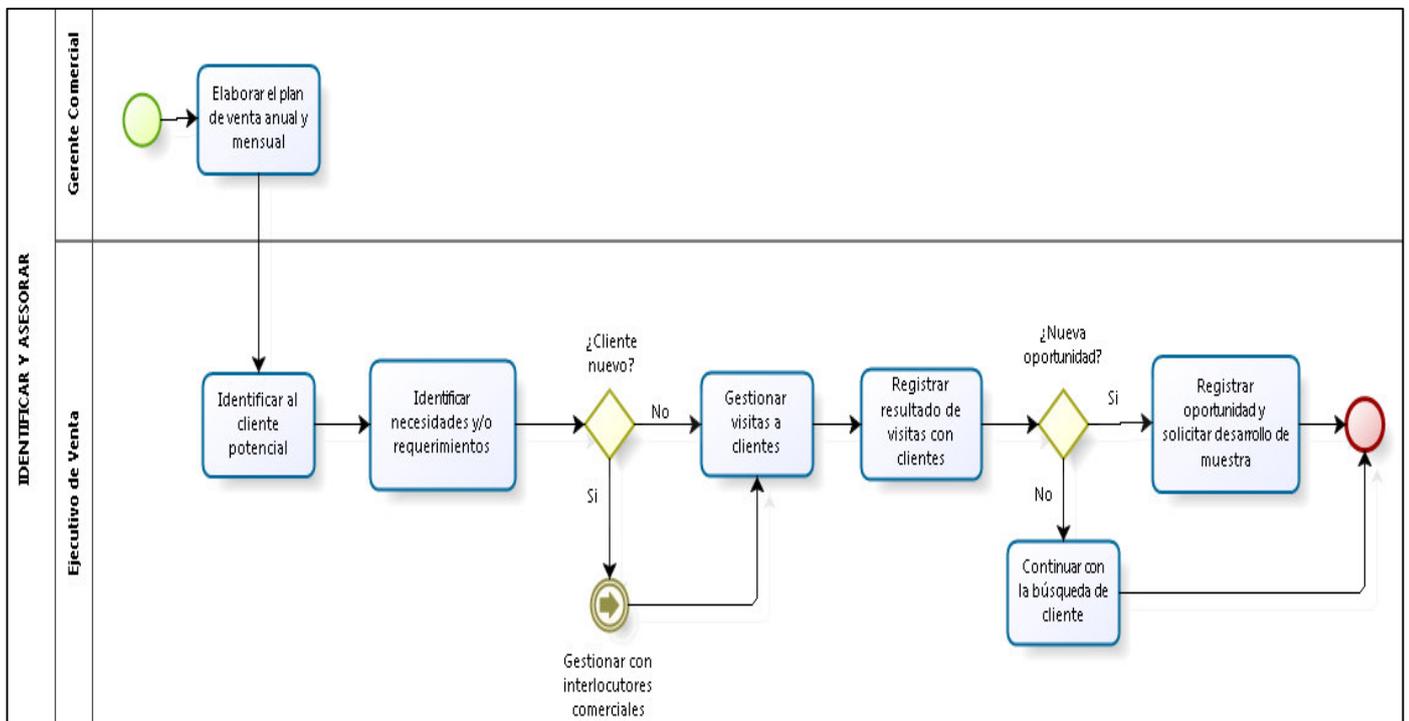


Figura 10: Interface CRM

Es en la etapa de las visitas en donde el cliente hace sus requerimientos al ejecutivo.

FLUJO DE GESTIÓN DE LOS EJECUTIVOS CON LOS CLIENTES



Flujograma 1: Flujo de Gestión de Visitas y Oportunidades con los clientes. Fuente TRUPAL. (Elaboración Trupal)

5.1.2 GESTION DE DESARROLLO (DESARROLLO DE CAJAS).

Cuando se trata de un desarrollo nuevo, es decir de un producto nuevo para el cliente, el ejecutivo deberá quedar con el cliente a detalle cómo quiere el empaque que contendrá a su producto.

En este paso el ejecutivo brinda asesoría al cliente desarrollando y recomendando un cartón resistente al producto. Para ello primero se debe tener algunos datos principales para poder de ahí recomendar el tipo de cartón más adecuado a las necesidades del cliente, datos como:

- Producto que contendrá la caja:
- ¿Este producto está a granel o está consolidado?
- Medidas internas de la caja: ancho x largo x altura (es necesario que sean medidas internas, muchos clientes nos dan las medidas externas).
- Peso que contendrá la caja.
- Nivel de apilamiento.
- Mercado de destino (local, nacional, extranjero América u Europa)
- Si llevara este impresión, de ser así deberá adjuntar la imagen de referencia en archivo editable)

Estos datos permitirán al ejecutivo junto con el área de Ingeniería y Desarrollo recomendar el cartón con la resistencia y el calibre adecuado para el producto que va a contener considerando las condiciones a la que va estar expuesto el

empaques. Así mismo de ser necesarios casilleros, plataformas o algún otro tipo de aditamento que generalmente se recomiendan cuando se trata de un empaque que contendrá material frágil o pesado en los cuales estos aditamentos aportaran soporte y mayor resistencia a las cajas.

En caso de ser un material (producto) recurrente en el cliente, ya no habría etapa de desarrollo pasando directamente a la etapa de ingreso del pedido, salvo haya alguna modificación del producto.

Así mismo, en esta etapa es importante definir todas las características del producto como:

- Tipo de caja: estándar, troquelada, traslapada, caja y fondo, etc.
- Caja con impresión: cuando una caja llevara algún tipo de impresión se hace el desarrollo con el área de Diseño Gráfico para que haga la nota de impresión fijando dimensiones, colores y arte para luego presentarlo al cliente para su aprobación.
- Caja troquelada: si el cliente solicita una caja troquelada, por ejemplo en caso de cajas para pizzas, se trasfiere la solicitud al área de Diseño Gráfico para que haga el plano del troquel con las medidas solicitadas para posterior aprobación del cliente.

Así también se ofrece el servicio de cajas especiales en acabados Offset y Digital. Teniendo toda esta información el ejecutivo comercial presenta al cliente, la nota de impresión desarrollada, el plano del troquel a usarse (en caso así lo

requiera el trabajo), y una muestra física del producto, esta muestra de igual forma deberá ser solicitada al área de Producción Gráfica.

El siguiente flujograma muestra estas actividades:

GESTION DE NUEVOS DESARROLLOS

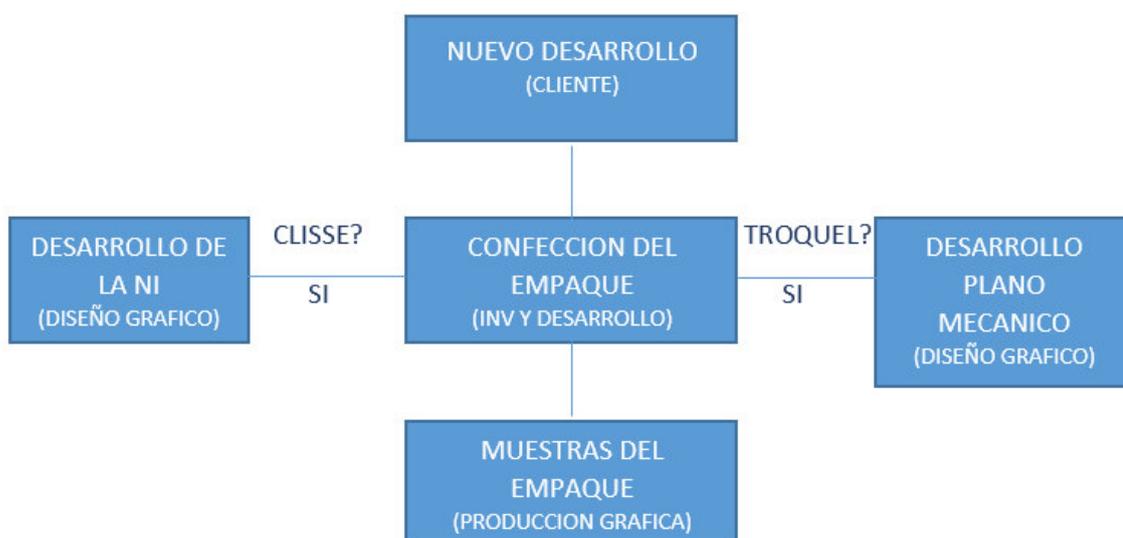


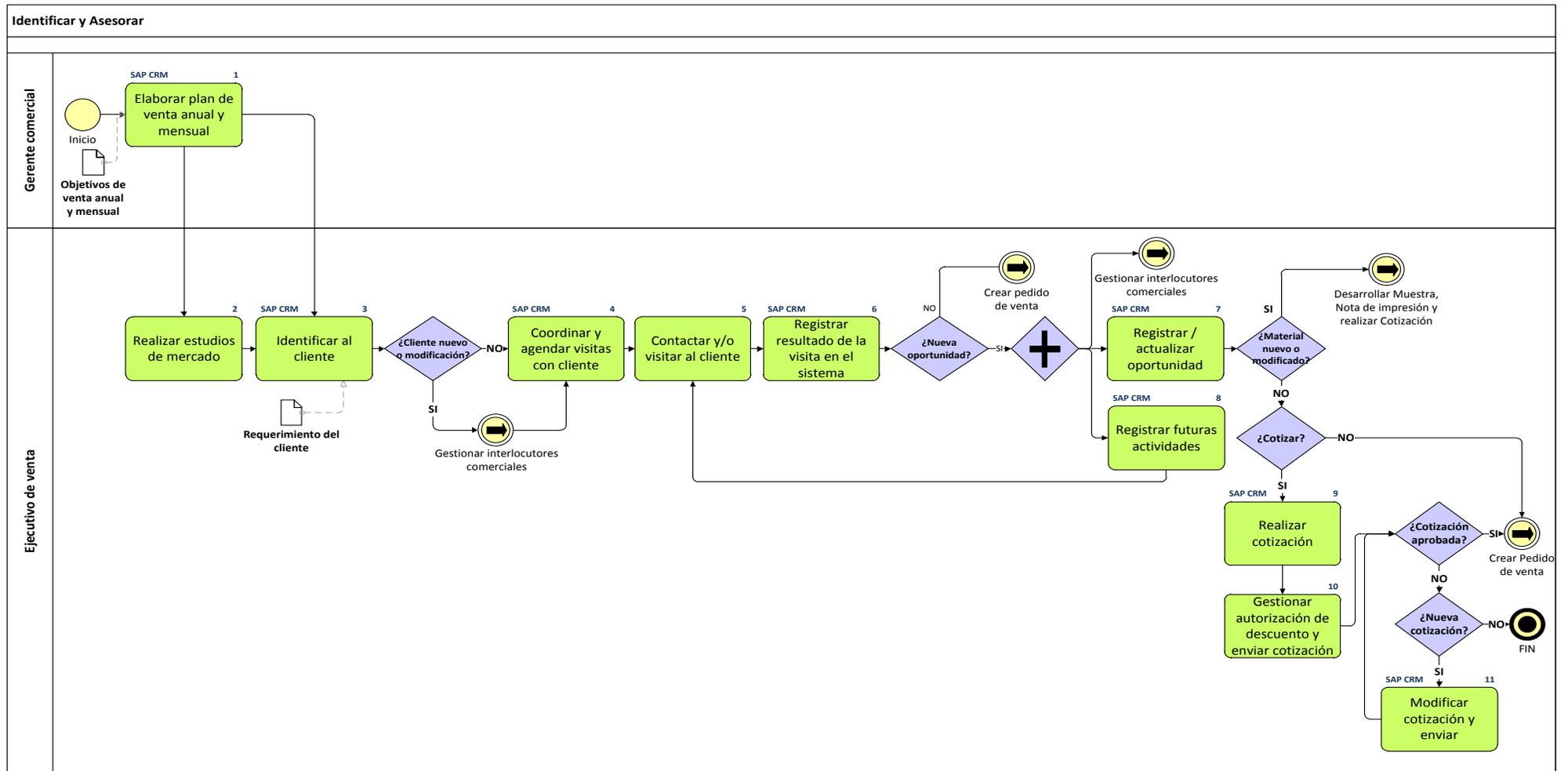
Figura 11: Flujo de Gestión de nuevos desarrollos

5.1.3 GESTION DE NEGOCIACION Y CIERRE

En esta gestión el ejecutivo negociara con el cliente el precio y los términos de la compra (previa evaluación del área de Créditos).

Esta cotización es parte fundamental en el proceso puesto que en caso de aprobarse y darla por cotización ganadora este servirá de base de información para que el área de Producción pueda hacer las cajas de acuerdo a la ficha técnica del material (FTP) creada en la cotización.

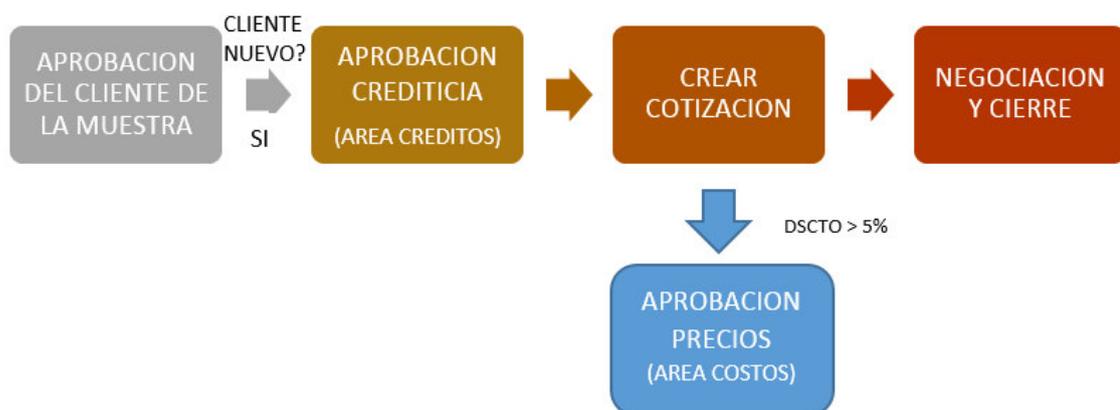
GESTION DE NEGOCIACION Y CIERRE DE VENTA



Flujograma 2: Gestión de negociación y cierre de ventas. Fuente TRUPAL. (Elaboración Trupal)

Tal como indica el flujograma, todo descuento mayor al 5% deberá ser aprobado por el área de Costos. En el siguiente flujograma apreciamos el resumen de esta gestión.

GESTION INTERNA DE COTIZACIONES PARA CIERRE



Flujograma 3: Gestión Interna de Cotizaciones para el cierre. (Elaboración Propia)

5.1.4 GESTION DE PRODUCCION GRAFICA

Comercial hará coordinaciones con Producción gráfica cada vez que se tenga que fabricar nuevos clissés y/o troqueles, para esto deberá proporcionar todos los datos aprobados por el cliente vale decir la nota de impresión, el troquel y la muestra firmada por el cliente.

En caso de ser trabajos en offset y digital añadidos a eso deberá presentar el *dumming*, y la prueba de color juntamente con los otros requerimientos.

Esta área estará encargada de la fabricación, gestión, control y almacenamiento de los clissés y troqueles fabricados.

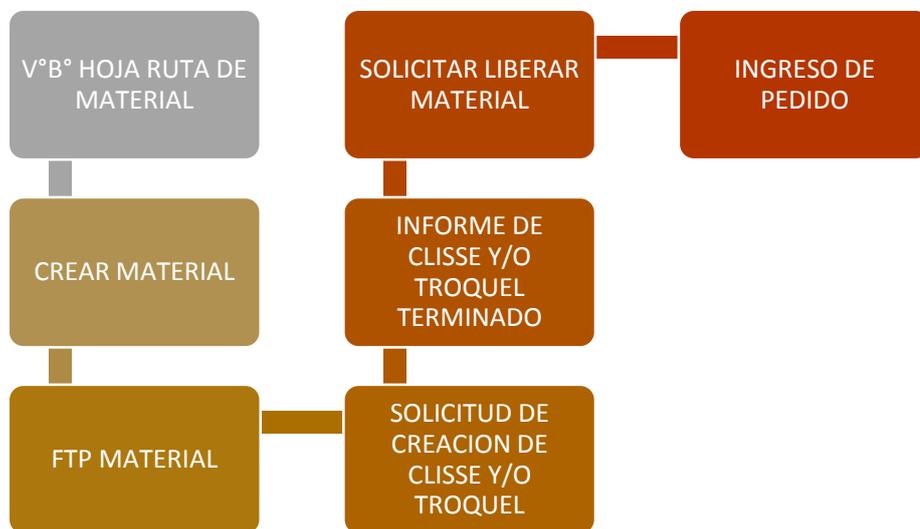
Será la encargada de colgar las notas de impresión y los diseños de los troqueles en la red del PcTopp para que luego Producción pueda visualizarlos y con ello se lleve el proceso satisfactoriamente.

El asistente de ventas es el encargado de crear código interno al nuevo material y/o solicitar la modificación de un material existente.

Producción gráfica tiene que mantener informado el estado de la fabricación de los clisés y troqueles para que luego comercial proceda a ingresar el pedido.

El proceso en manera de flujograma se muestra a continuación (materiales flexo).

GESTION INTERNA DESDE LA APROBACION DEL CLIENTE A INGRESO DE PEDIDO - FLEXO



Flujograma 4: Gestión Interna desde la aprobación del diseño por el cliente hasta el ingreso del pedido flexo. (Elaboración Propia)

Cuando se tienen requerimientos en otros acabados como el offset o digital la gestión se resumen en el siguiente flujograma.

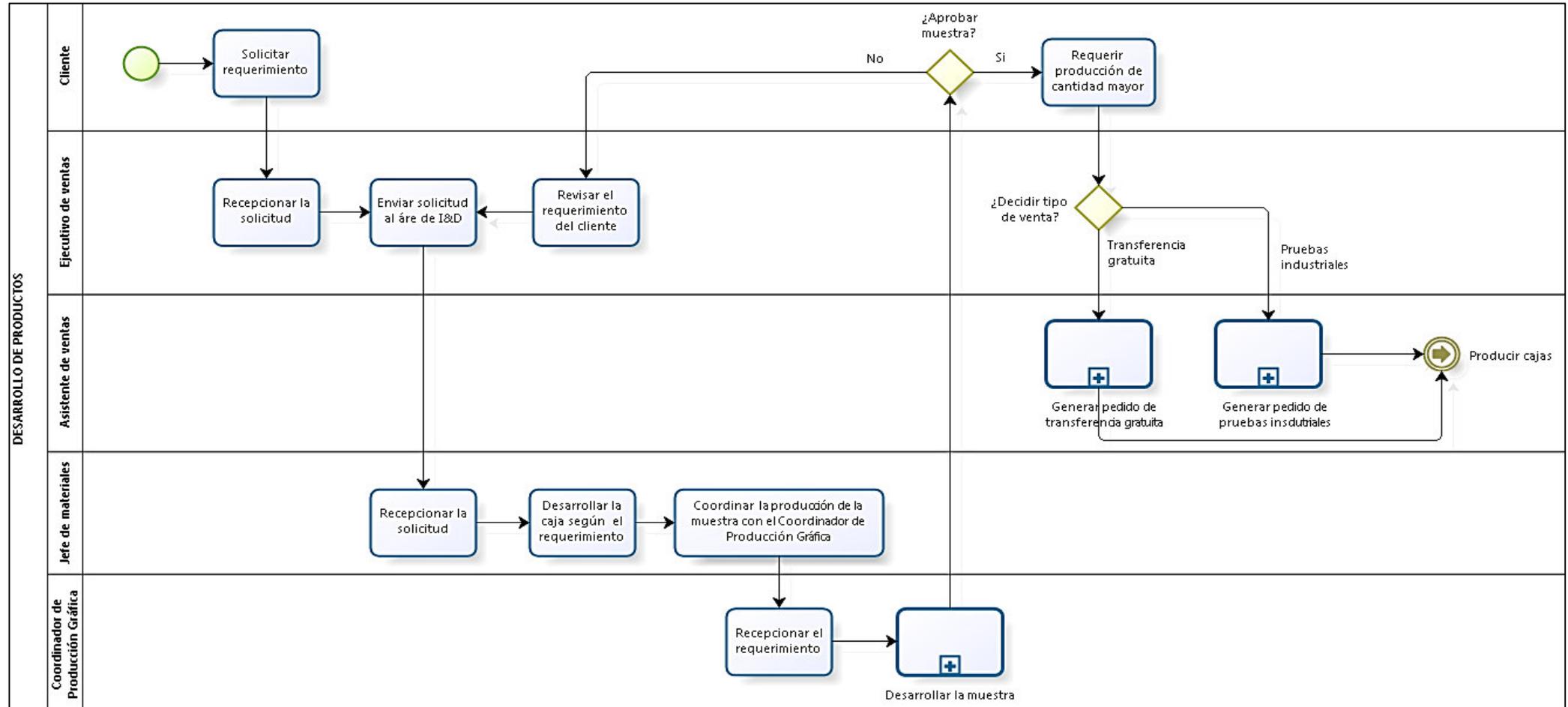
GESTION INTERNA DESDE LA APROBACION DEL CLIENTE A INGRESO DE PEDIDO – DIGITAL / OFFSET



Flujograma 5: Gestión Interna desde la aprobación del diseño por el cliente hasta el ingreso del pedido digital / Offset. (Elaboración Propia)

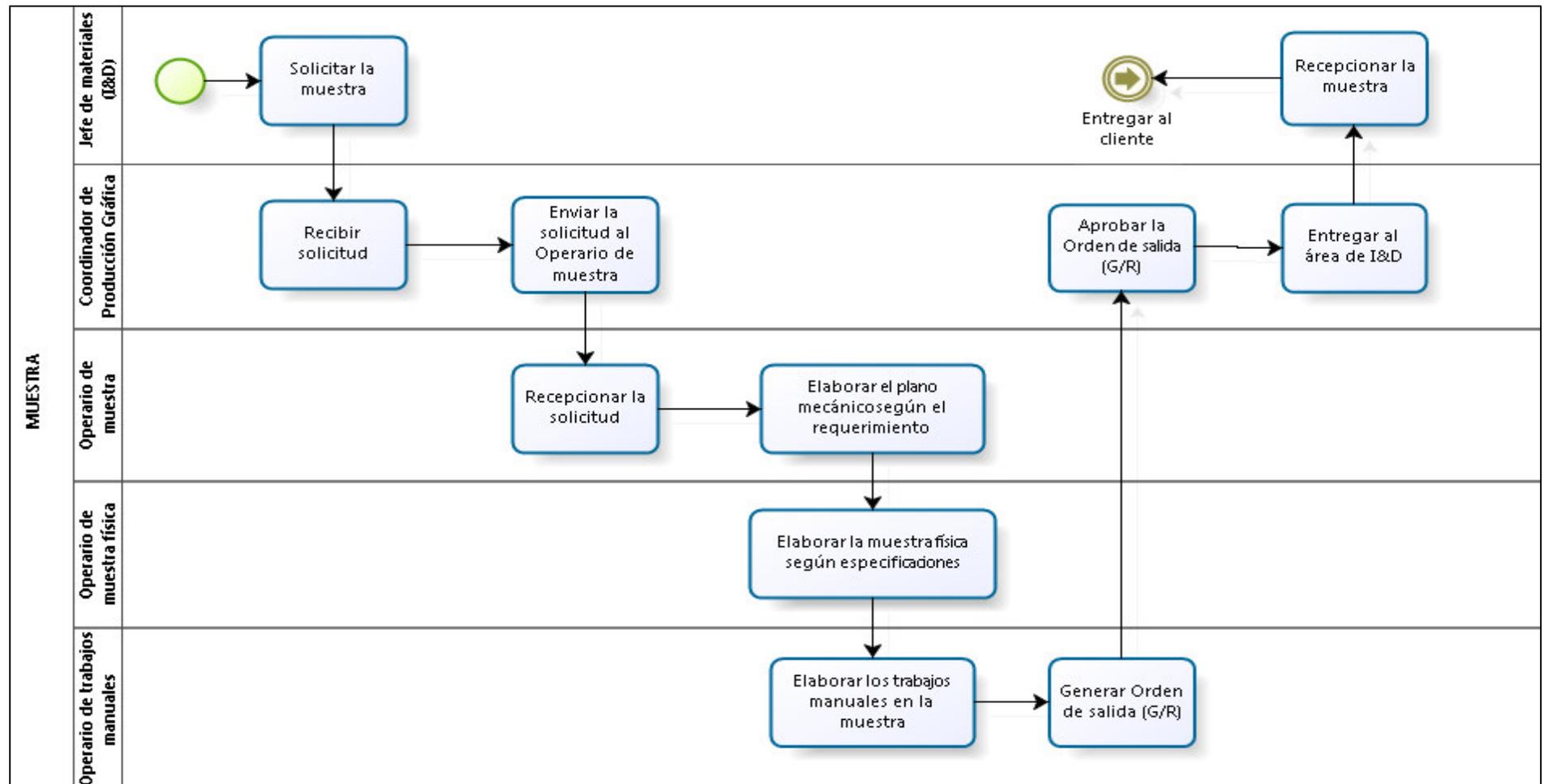
En este último caso es necesario la aprobación de vistas y costos a cargo del área de Producción y Contabilidad respectivamente.

GESTION DE DESARROLLO DE PRODUCTOS



Flujograma 6: Gestión de desarrollo de productos. Fuente TRUPAL (Elaboración Trupal).

GESTION INTERNAS DE MUESTRAS



Flujograma 7: Gestión interna de muestras. Fuente TRUPAL (Elaboración Trupal).

5.1.5 GESTION DE INGRESO DE PEDIDOS

El ingreso de los pedidos lo hace el asistente de ventas teniendo la orden de compra del cliente que es brindado por el ejecutivo comercial, en donde debe detallarse datos como precio unitario, lugar de entrega, condiciones de pago, etc.

Para hacer el ingreso el asistente se basa en:

- Fecha de entrega de la orden de compra.
- Ruta del material.
- Disponibilidad de máquina. (Sistema TGV).

El sistema TGV es un sistema de comunicación entre el PcTopp y SAP que informa la carga de pedidos diarios.

La carga de pedido que se verá reflejado en el PcTopp será aquella que ingrese el asistente por medio del SAP.

La información ingresada en el SAP migrara al PcTopp tomando un tiempo promedio de 15 minutos, pasando a mano de Planificación y Control de la Producción la planificación del pedido (valga la redundancia).

Cada material tiene una ruta asignada, parametrizándolas a ingresar por unas máquinas e imprentas en específico según el procedimiento que se deban dar de acuerdo a los requerimientos de la FTP.

TRUPAL tiene instalada 2 corrugadoras y 15 impresoras sin contar con las maquinarias para trabajo Offset y Digital.

El asistente deberá verificar si la fecha de requerimiento de la orden de compra se ajusta a la disponibilidad de máquina correspondiente al material solicitado. Si todo está conforme se procede al ingreso de los pedidos caso contrario el ejecutivo deberá informar al cliente la fecha de disponibilidad de entrega y confirmar si se procede con el ingreso la orden o no.

Por ejemplo si un cliente tiene un requerimiento para el 15 de Octubre del material cuyo código interno es el 56742 y ésta pasa por la imprenta 4 cuya disponibilidad de máquina está saturada hasta el 22 de Octubre, el asistente no hará el ingreso del pedido hasta confirmación por el cliente.

INTERFASE PCTOPP- CARGA DE PEDIDOS



Figura 12: Vista Carga de Pedido por imprenta- PcTopp.

VISTA INTERFASE CARGA PEDIDOS POR IMPRENTA



Figura 13: Vista Carga Diaria por imprenta PcTopp.

VISTA CARGA DIARIA INTERFASE PCTOPP

	08/10	12/10	19/10	26/10	02/11
IMP2	17/10	19.	23/10	25.	
IMP3	14/10	16/10	19.	21/10	
IMP4	19.	18			
IMP5	16/10	18			
IMP7	14/10	16/10			
IMP8	13/10	18	19.	21/10	
IMP9	13/10	14.			
			IMP3 19/10/15 lunes	2'41 21'00	23'41
			5710057020	MAX IMPORT S.A	20/10 0'57 1000
			5710057996	INTERNATIONAL I	20/10 1'23 2500
			5710059814	CORPORACION D	20/10 1'31 3000
			5710060871	SOLDEX S.A.	23/10 6'23 20000
			5710062209	ALUSUD PERU S.,	21/10 1'52 4200
			5710062210	ALUSUD PERU S.,	21/10 1'52 4200
			5710062211	ALUSUD PERU S.,	21/10 1'52 4200
			5710062212	ALUSUD PERU S.,	21/10 1'52 4200
			5710062220	GLORIA S.A	21/10 3'31 10000
			5710062457	SOLDEX S.A.	20/10 1'14 2000
			5710052047	F Y D INVERSIONE	20/10 1'14 2000

Figura 14: Vista al detalle de la carga de pedido diario por imprenta. PcTopp.

La empresa, como indicamos, maneja productos Make To Orden y Make To Stock.

Los productos Make To Orden son aquellos que se ingresan para fabricar, no se tiene inventario del producto y es venta a pedido. Esta al momento que el asistente hace el ingreso del pedido crea en automático una orden de fabricación que servirá para la producción de la misma y será a su misma vez el número de lote de producción.

Los productos Make To Stock son aquellos que previa negociación, análisis y contrato se conviene mantener en stock a algunos productos de un cliente, que generalmente son de alta rotación, para estos pedidos se tiene que solicitar al área de Producción que genere su orden de fabricación ya que por el SAP no es posible hacerlo.

En tiempo de campañas que generalmente es en los meses de Agosto-Diciembre las máquinas paran sobresaturadas extendiéndose el *leadtime* de producción causando muchas veces malestar en los clientes y en el peor de los casos se produce un incumplimiento pues se priorizan pedidos de los clientes VIP desplazando a aquellos clientes pequeños sin considerar las paradas de máquina que surgen por desperfectos mecánicos y/o mantenimientos.

5.1.6 GESTION DE SEGUIMIENTO DE LA PRODUCCION

En cuanto a la gestión de seguimiento de la producción abarca la visualización del estado de la producción en el PcTopp esta tarea es responsabilidad del ejecutivo con la ayuda del asistente.

VISTA INTERFASE PEDIDOS EN CURSO - PCTOPP

Números de artículo	Pedidos	Entr.		Cantidad	Paletización	VPed	Máquinas
87312	B.BRAUN ME						
	5710050599	12/08	CAJA PIECOLAV 1000ML 1061120100091	8000	5 1750	27103141/10	2A IMPZ EMB
	5710050680	17/08	CAJA PIECOLAV 1000ML 1061120100091	10000	7 1575	27103146/10	2A IMPZ EMB
	5710050681	24/08	CAJA PIECOLAV 1000ML 1061120100091	2000	1 2000	27103157/10	3A IMPZ EMB
	5710053839	03/09	CAJA PIECOLAV 1000ML 1061120100091	10500	7 1575	27370453/10	3A IMPZ EMB
	5710053840	07/09	CAJA PIECOLAV 1000ML 1061120100091	10500	7 1750	27370455/10	2A IMPZ EMB
	5710053841	14/09	CAJA PIECOLAV 1000ML 1061120100091	10500		27370457/10	2A IMPZ EMB

Figura 15: Vista de la interface PcTopp de pedidos por cliente.

En donde cada pedido se ira sombreando de ciertos colores de acuerdo a la etapa del proceso productivo en el que se encuentren:

LEYENDA DE LECTURA DE ESTADO DEL PEDIDO EN PCTOPP

Color de proceso	Descripción
Blanco	La Orden de fabricación no está programada
Amarillo claro	La Orden de fabricación está considerada para programar
Amarillo oscuro	La Orden de fabricación está programado en corrugadora
Celeste claro	La Orden de fabricación está iniciando en máquina
Celeste oscuro	La Orden de fabricación está corriendo en máquina
Plomo	La Orden de fabricación está terminada

Tabla 8: Leyenda de estado de los pedidos en el PcTopp. (Elaboración Propia)

Esto se refleja de un modo no específico también en el SAP.

VISTA DE ESTADO DEL PEDIDO SAP.

Orden fabricación visualizar: Cabecera

Material: 66800 CAJA PREPICADA 20 X 20 X 31 (81219)
Status: ABIE FMAT PREC DMNV NLIQ

Orden: 5710051226 Cl.: ZTR1
Ce.: 573

General | Asignación | Entr.mercancías | Control | Fechas/Ctd. | Datos maestros | Texto ex

Cantidades

Ctd.total	1,000	UND	% rechazo	0	0.00	‰
Entregado	0		Entr.mín./máx.	0		

Fechas

	Fe.extrem.		Programado		Notific.
Final	09.09.2015	24:00	08.09.2015	09:48	
Inicio	07.09.2015	00:00	08.09.2015	09:10	00:00
Liberación			05.09.2015		

Pedido cliente

Pedido cte.	27137330	10	1	FechPrEnt	05.09.2015	1.FechEnt	11.09.2015
Solicitante	1018292	MEXICHEM PERU S.A.			LIMA		

Figura 16: Vista en SAP del estado del Pedido.

Cuando aún la producción no está terminada la cantidad notificada en el SAP es cero 0.

Una vez que el proceso de producción ha terminado la cantidad notificada variara según la cantidad que haya sido fabricada y se encuentren en buen estado.

VISTA EN SAP DE UN PEDIDO TERMINADO

Orden fabricación visualizar: Cabecera

Material: 88967 CAJA AYUDIN 900G(96913135.003/92264603.0) CL: 2TR1 Ce.: 573

Status: LIB. FMAT NOTP ENTR PREC DMNV MOVN NLIQ

General | Asignación | Entr.mercancías | Control | Fechas/Ctd. | Datos maestros | Texto ex

Cantidades	
Ctd.total	8,000 UNB % rechazo 0 0.00 %
Entregado	8,750 Entr.mín./máx. 700

Fechas	
Final	Fe.extrem. 09.09.2015 00:00 Programado 07.09.2015 24:00 Notific. 07.09.2015
Inicio	04.09.2015 00:00 05.09.2015 03:36 05.09.2015 06:01
Liberación	03.09.2015 05.09.2015

Pedido cliente	
Pedido cte.	27408425 80 1 FechPrEnt 07.09.2015 1.FechEnt 07.09.2015
Solicitante	1013627 PROCTER & GAMBLE PERU SRL LIMA

Figura 17: Vista notificación en SAP de los pedidos culminados.

Con ello se podrá pasar a la gestión de despacho.

5.1.7 GESTION DE DESPACHO

El área comercial es el encargado de programar los despachos diarios con un día de anticipación, puesto que pueden haber clientes que deseen que se adelantes su despacho (en caso que la producción este lista previa solicitud) o clientes que posterguen por causas variadas como falta de espacio en sus almacenes.

Para ello:

El Asistente de Ventas

- Es el encargado de hacer el ingreso de los pedidos según parámetros establecidos y cualquier cambio de fecha lo deberá hacer antes de las 15:00hr.
- Gestionan con el Área de Créditos y Cobranzas, la autorización del desbloqueo de una cuenta debido a algún problema de crédito del cliente.
- Envía programa de despacho al Área de Distribución.

5.2 GESTION PLANEAMIENTO Y CONTROL DE LA PRODUCCION

La gestión y planeamiento de producción tiene por objetivo hacer un plan diario de producción de acuerdo a todos los requerimientos que se ingresa priorizándolos por urgencias y tipo de clientes.

Para la programación diaria se usa actualmente un sistema el cual es usado en el exterior llamado PcTopp.

Los pedidos que el área programara serán los pedidos que ingrese el área comercial a través del SAP el cual transmitirá toda la información vertida al sistema PcTopp. La migración de información entre estos dos sistemas no es inmediato tomando alrededor de 15' en actualizarse.

COMUNICACIÓN Y TRASNSFERENCIA DE DATOS ENTRE SISTEMA PCTOPP - SAP

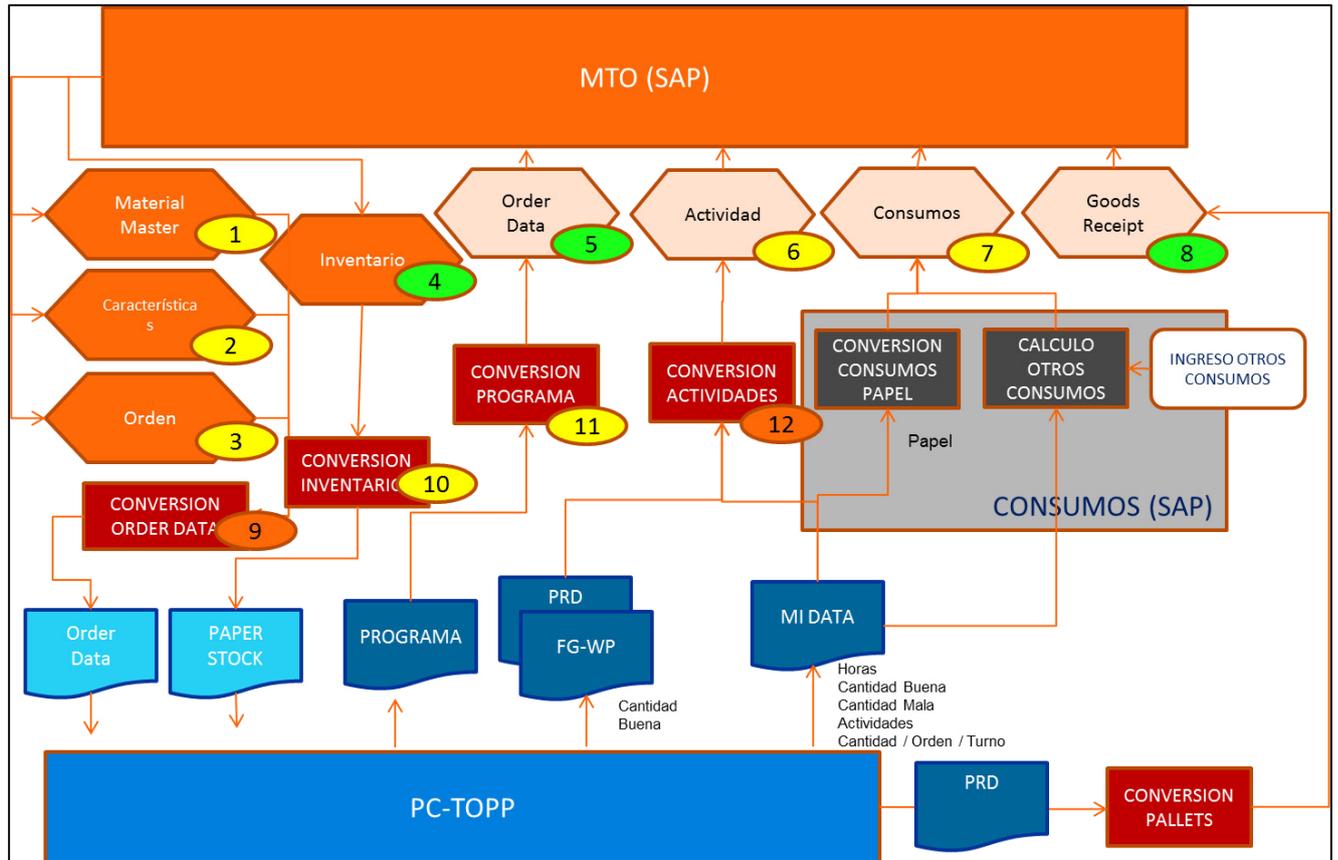


Figura 18: Comunicación y transferencia de información entre el SAP Y PcTopp. Fuente TRUPAL (Elaboración Trupal)

La herramienta en la cual es de gran utilidad dentro del PcTopp se llama TGV, este es el display gráfico de la carga de máquinas y principalmente dirigido hacia el departamento de ventas.

Este sistema permitirá:

- Dar visualización al asistente de ventas la carga de pedidos para el ingreso de pedidos.
- Al planeador de la producción hacer el plan de producción diario.
- Llevar el control de la producción.

- Hacer seguimiento a los pedidos.
- Conocer el status del pedido.
- Permite conocer la sobrecarga de trabajo u holgura según máquina de trabajo.

Tienen la responsabilidad de entregar los pedidos en la fecha de entrega ingresadas en el sistema, de esta manera se mide el nivel de cumplimiento de los pedidos.

Algunas complicaciones surgen cuando por el tema del leadtime de comunicación entre sistemas comercial ingresa más pedidos o más carga del permitido al día, ocasionando que luego planificación no pueda cumplir con los pedidos ocasionando retrasos para los clientes añadido a eso se suman las urgencias a última hora que surgen de parte de los clientes al que previa aprobación de gerencia comercial se procede a priorizar esas producción desplazando los demás pedidos poniéndolos en cola de producción.

Cada ingreso de pedido tiene un tiempo estimado de producción el cual se ve refleja en el PcTopp, ese tiempo se usara como medición para medir la capacidad diaria, teniendo el límite máximo de horas igual a 21hr y no 24hr debido que se descuenta el tiempo de preparación de máquina y tiempos de cambio de turno del personal operario.

La carga en el sistema estará delimitado por la ruta que tenga cada material, en esta ruta está estipulada para cada material las imprentas por la cual pasara en el proceso productivo.

Actualmente se tiene a disposición 14 imprentas, en donde cada una tiene una función diferente a las otras y algunas donde hacen más de una función a la vez.

DETALLE DE MAQUINAS Y FUNCIONABILIDAD

	Marca	Planta	# colores	Caja standard (doblado)	Posibilidad de Troquelar?	Caja troquelada al 100%	Formato maximo	
							ancho sin alternado	minimo
IMP 2	Hooper	Huachipa	2	S	Agujeros		89	190
IMP 3	Langston	Huachipa	2	S	N		127	260
IMP 4	Ward	Huachipa	4	S	SI		100	240
IMP 7	Martin	Huachipa	4	S	N		60	180
IMP 10	Martin	Huachipa	4	S	Agujeros		60	160
IMP 11	Hooper	Huachipa	1	S	Agujeros		89	210
IMP 16	Ward	Sullana	4	S	SI	S	160	310
IMP 17	Bobst (ex Martin)	Huachipa	4	S	SI	S	160	360
IMP 5	Langston	Huachipa	4			S	160	280
IMP 6	Martin	Sullana	5			S	160	280
IMP 8	Martin	Huachipa	4			S	160	280
IMP 9	Dong Fang	Huachipa	4			S	160	280
IMP 13	Dong Fang	Huachipa	5			S	160	280
IMP 15	Ward	Huachipa	2			S	160	280

Figura 19: Funciones al detalle por máquina instalada. Fuente TRUPAL (Elaboración Trupal).

A continuación se muestra la interfaz del sistema PcTopp especialmente del TGV, el cual es muy importante entender el funcionamiento ya que este tiene una incidencia directa con comercial y este con el cumplimiento de pedidos el cual recaerá en el cliente y la satisfacción del mismo.

5.2.1 INTERFASE TGV

La interface del TGV muestra toda la información que a simple vista tanto el planificador como el área comercial necesita para conocer la carga de pedidos en fecha y hora de consulta.

VISTA INTERFASE PCTOPP: CARGA POR IMPRENTA

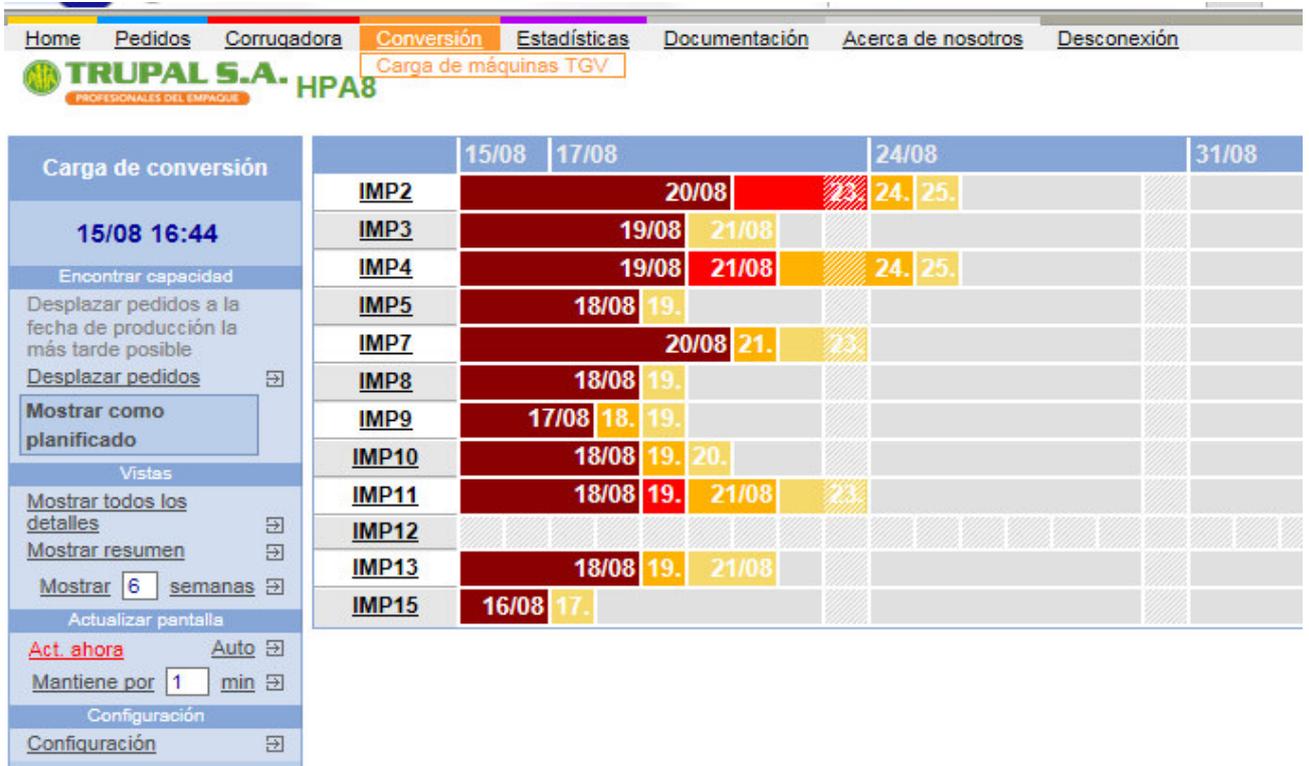


Figura 20: Vista Interface PcTopp - Carga por imprenta. Fuente TRUPAL

Como podemos apreciar en la figura, se muestra la fecha y hora de consulta, las imprentas programadas, las fechas que cuentan con órdenes de pedido, muestra el nivel de saturación indicado por colores en donde cada color indica:

LEYENDA DE ESTADO DE CARGA PEDIDOS

	Máquina cargada en forma crítica
	Máquina sobrecargada
	Máquina cargada, con capacidad menor a 1 día.


Máquina libre, con más capacidad a 2 días.

Tabla 9: Leyenda de interpretación de estado de la carga de pedidos en el TGV. Fuente TRUPAL

5.2.2 DETALLE DE LA CARGA DE MAQUINAS

Es necesario saber la carga diaria y podemos ver cómo están distribuidos estas cargas, sobrecargas y holguras, para esto se procede al análisis por imprenta.



Figura 21: Detalle de Carga de pedidos por día. Fuente TRUPAL

5.2.3 DETALLE DE CARGA POR DIA – MAQUINA

Parte de esta revisión al ingresar un pedido siempre lo hace el asistente de ventas, para ello verifica la carga diaria que pasa por la máquina por donde el material que tiene por ingresar pasa, de esta manera si ve que la máquina tiene disponibilidad de horas hace el ingreso respectivo.

Esta herramienta como indicamos, el planeador de la producción lo usa para mover, ordenar pedidos.

En la figura se muestra la carga para un día en específico de la imprenta 4, que de por si se observa que esta sobrecargada con 32 horas la máquina con 8 horas de exceso.

	15/08	17/08		IMP4	18/08/15	32'24	32	56'24	
					martes	24'00	24		
IMP2		20/08		5710051516	TECNOLOGIA QU	17/08	0'28	811	
IMP3		19/08	21/08	5710051513	TECNOLOGIA QU	17/08	0'38	1102	
IMP4		19/08	21/08	5710046231	FARMEX S.A.	17/08	0'38	1104	
	10	32		5710050425		17/08	1'40	6270	21
	14	8	24	5710051587	AGRO KLINGE S	17/08	1'39	6138	
			24	5710051862		17/08	4'49	22015	24
IMP5		18/08	19.	5710051937	PROCTER & GAM	18/08	0'52	2272	
IMP7		20/08	21.	5710052012	TALEX PERU S.A	18/08	0'39	1128	
IMP8		18/08	19.	5710052052	PERUVIAN NATU	18/08	0'45	1652	
IMP9		17/08	18.	5710045151	PINTURAS BICO	18/08	0'40	1213	
IMP10		18/08	19.	5710051951	CARTYPAL S.A.C	18/08	0'38	1101	
IMP11		18/08	19.	5710052080	SOLPACK S.A.C.	18/08	0'38	1101	
IMP12				5710050171	KOMFORT S.A	18/08	0'32	550	
IMP13		18/08	19.	5710050547	MARIA ALMENAI	18/08	0'38	1071	
IMP15	16/08	17.		5710052489	ALICORP S.A.A.	18/08	0'43	1521	
				5710052491	ALICORP S.A.A.	18/08	1'11	3854	
				5710052492	ALICORP S.A.A.	18/08	1'03	3192	
				5710052493	ALICORP S.A.A.	18/08	1'11	3858	
				5710052415	ALICORP S.A.A.	18/08	1'25	5025	
				5710051755	EMPRESA EDITO	18/08	0'51	2202	
				5710050911	INTRADEVCO INI	18/08	1'31	5508	
				5710052078	INDUSTRIAS TEA	18/08	0'10	645	
				5710050887	INTRADEVCO INI	19/08	1'25	5000	
				5710050901	INTRADEVCO INI	19/08	1'30	5439	

Figura 22: Estado de carga diaria en determinado día. Fuente TRUPAL

Además es importante notar que la planificación el sistema lo hace automáticamente tal que amanezca listo para la fecha requerida.

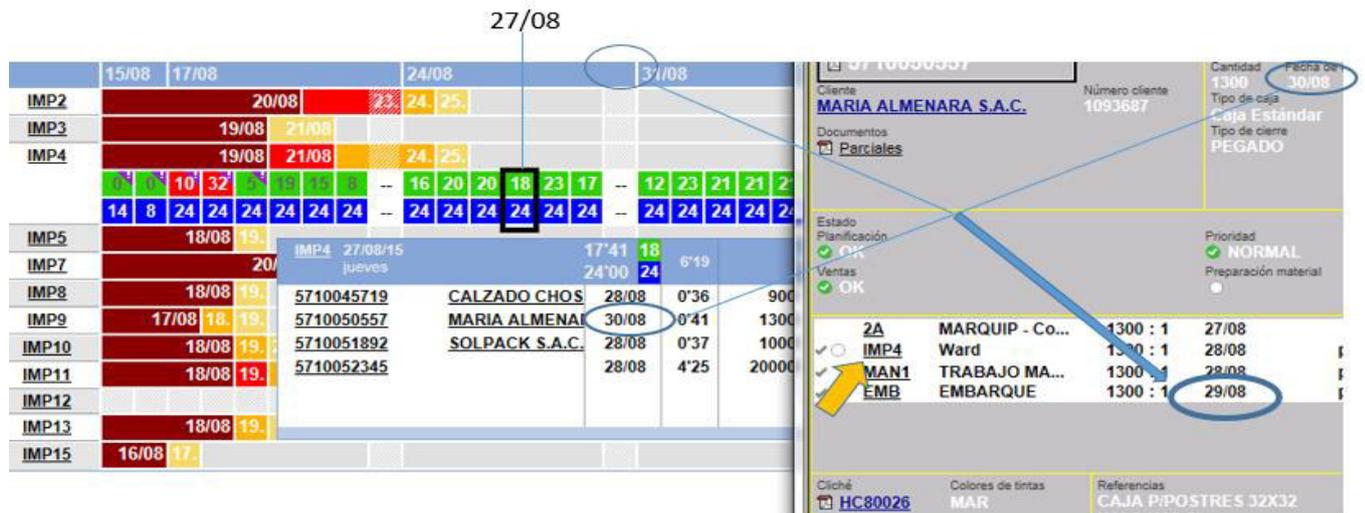


Figura 23: Interpretación y Lectura de pedido PcTopp. Fuente TRUPAL

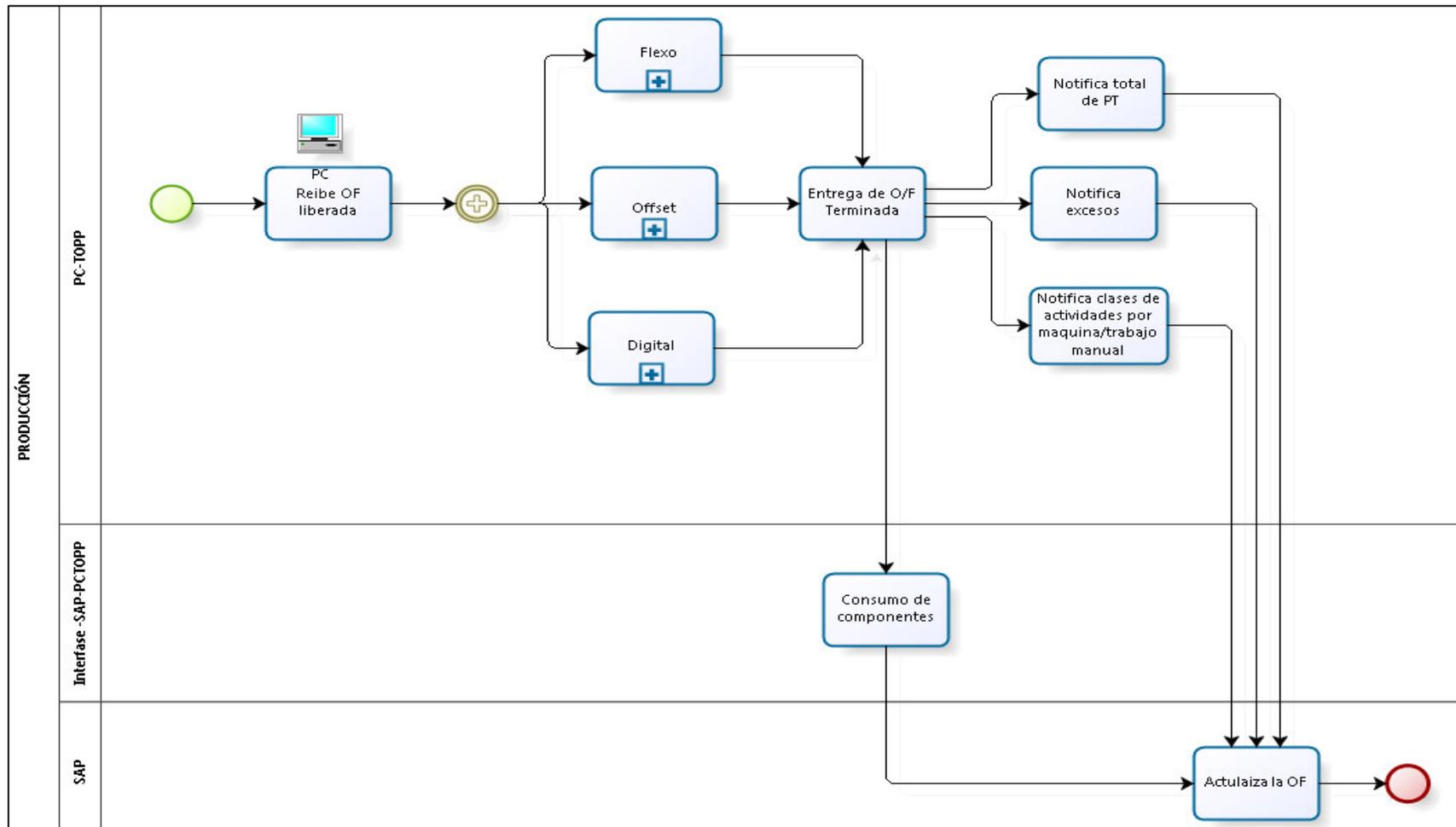
Una vez que la producción esté terminada, se tiene que notificar en el sistema la culminación del pedido, el cual es automáticamente retroalimentada en el SAP.

En la notificación de la producción este reporta no solo la cantidad solicitada sino que en caso de haber excesos también lo considera dentro del reporte, esto debido a que la empresa trabaja con un margen del +/- 10% de la cantidad solicitada.

La cantidad producida antes de notificarse deberá pasar por un control de calidad por el área correspondiente para certificar que la producción está en buenas condiciones y cumple con los requerimientos solicitados y especificados en la Ficha Técnica del Material, en caso de no pasar el control de calidad este lote deberá ser reprocesado en calidad de urgencia y evitar retrasos con la entrega.

En el siguiente flujograma se muestra la interacción descrita para mejor visualización:

FLUJO DE COMUNICACIÓN SAP - PCTOPP

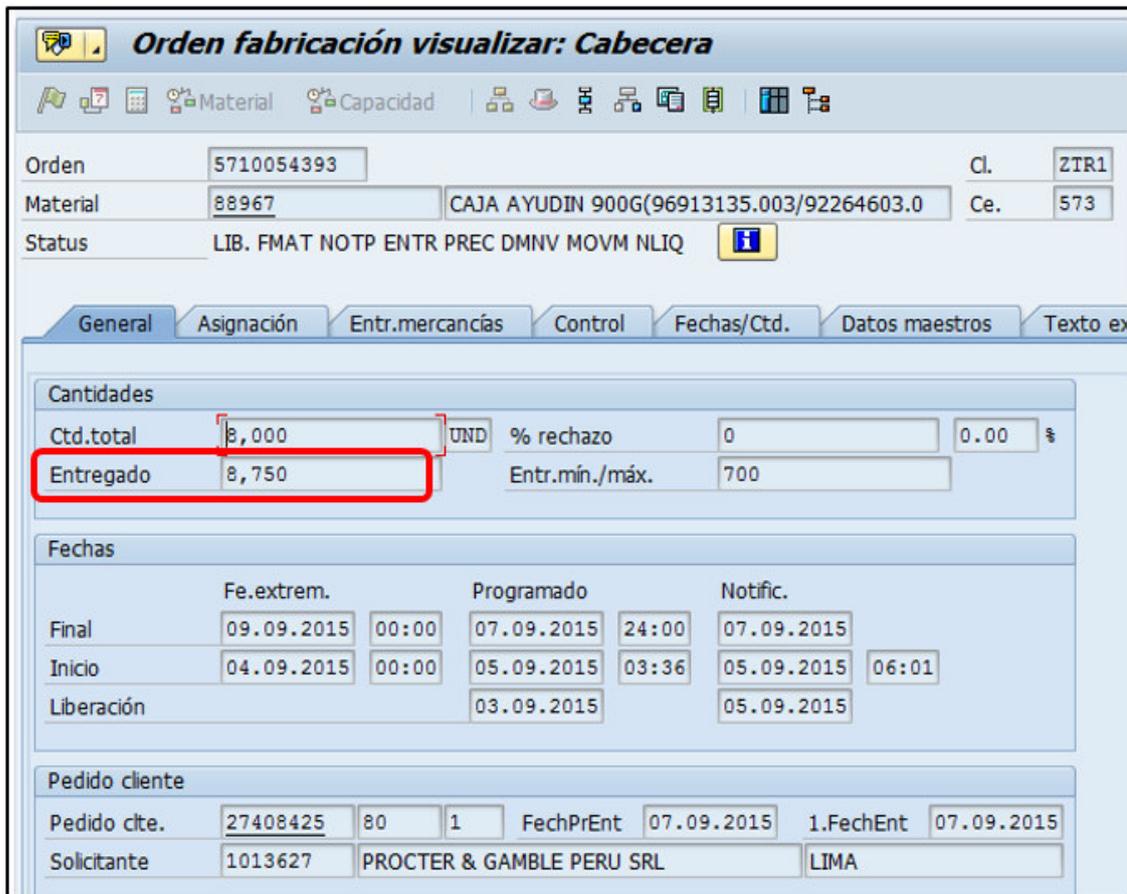


Flujograma 8: Comunicación entre PcTopp y SAP. Fuente TRUPAL (Elaboración Trupal).

5.3 GESTION DE LOGISTICA INTERNA Y SALIDA

Una vez que el proceso de producción ha culminado el área de Producción gestiona su envío al área de Logística esto conllevará a realizar un traslado de almacenes.

En el área de Logística es recepcionado por los *checkers* que son encargados de verificar que las cantidades recepcionadas coincidan con las etiquetas emitidas, con el sistema de producción PcTopp y con el SAP. Si todo es conforme se procede a pistolear el código de barra de la etiqueta y esta cantidad es enviada a SAP:



Orden fabricación visualizar: Cabecera							
Orden	5710054393	Cl.	2TR1				
Material	88967	CAJA AYUDIN 900G(96913135.003/92264603.0	Ce.	573			
Status	LIB. FMAT NOTP ENTR PREC DMNV MOVN NLIQ						
General Asignación Entr.mercancías Control Fechas/Ctd. Datos maestros Texto ex							
Cantidades							
Ctd.total	8,000	UND	% rechazo	0	0.00	%	
Entregado	8,750		Entr.mín./máx.	700			
Fechas							
	Fe.extrem.		Programado		Notific.		
Final	09.09.2015 00:00		07.09.2015 24:00		07.09.2015		
Inicio	04.09.2015 00:00		05.09.2015 03:36		05.09.2015 06:01		
Liberación			03.09.2015		05.09.2015		
Pedido cliente							
Pedido cte.	27408425	80	1	FechPrEnt	07.09.2015	1.FechEnt	07.09.2015
Solicitante	1013627	PROCTER & GAMBLE PERU SRL			LIMA		

Figura 24: Visualización pedido terminado en SAP. Fuente TRUPAL

Así mismo se realiza un control de calidad cuando sale de producción y el área de logística vuelve a realizar otro control dando conformidad del buen estado en la que son recepcionados los productos en su traslado de almacén a almacén.

Así mismo en el área logística luego de recepcionar el producto se pasa a la verificación de despacho con el programa enviado por el área comercial a través de los asistentes para su posterior facturación, emisión de guía, coordinación con el transporte y pasar a la gestión de Despacho.

5.4 GESTION DE DISTRIBUCION

Una vez que el asistente de ventas le ha enviado la programación del día siguiente al Área de Distribución, el trabajo que este realiza se distribuirá al asistente de Despacho, Jefatura, Transporte.

Para ello también se necesita que todos los requerimientos de la gestión anterior estén realizadas satisfactoriamente.

El Asistente de Distribución

- Son los encargados de verificar el estado (liberación financiera y comercial).
- Coordinan los despachos del día según el Programa de Despacho enviado por el asistente de ventas.

- Indican al Asistente de Almacén de productos terminados, los Pedidos de Ventas a despachar y la secuencia con la que se va retirando del almacén a la rampa de despacho.
- Hacen las coordinaciones con el área de Calidad en caso se tenga que despachar materiales que han estado almacenado por largos periodos de tiempo, esto más que nada debido a un saldo o exceso de producción.

El Asistente de Almacén:

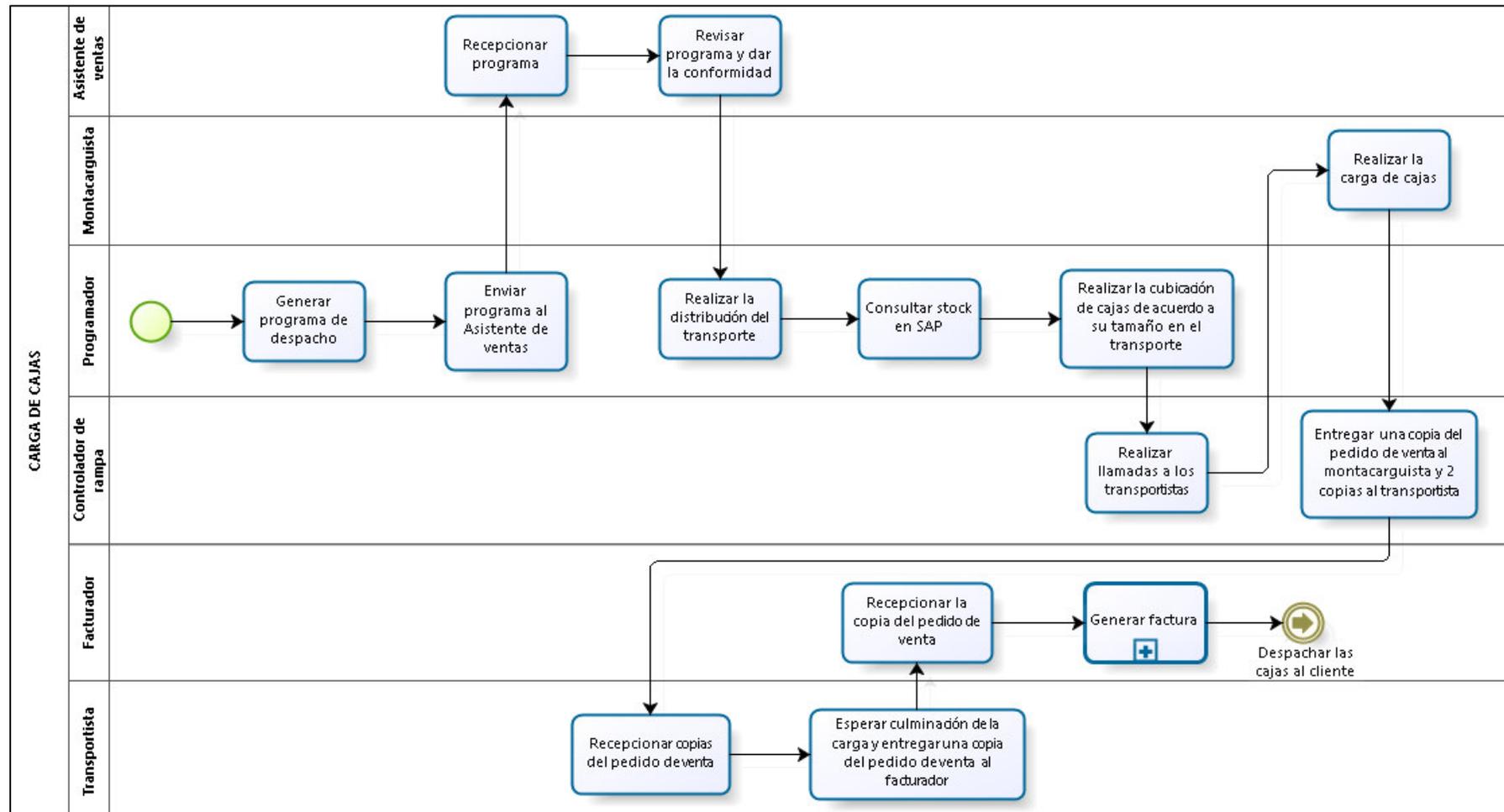
- Verificar el estado de las unidades de transporte.
- Ingresar al almacén para el despacho de los lotes indicados para despacho.
- Entregar el Pedido de Venta colocando su firma y la del transportista dando conformidad del material y cantidad dejada en rampa de despacho.

Transportista:

El transportista es el encargado de subir el producto a despacharse con las aprobaciones del material indicado y las cantidades correspondientes con las firmas respectivas.

Es el encargado con el área de facturación entregar los documentos necesarios antes de entregar la carga.

FLUJO DE GESTION DE DISTRIBUCION Y DESPACHO.



Flujograma 9: Gestión de Distribución. Fuente TRUPAL (Elaboración TRUPAL)

En modo de resumen la gestión comercial de una u otra manera tiene relación directa y comunicación con las áreas de Planeamiento de la Producción, Logística, Distribución, Investigación y Desarrollo, Diseño Gráfico, Producción Gráfica e indirectamente con Calidad, Facturación, Mejora Continua y en caso de ser necesario con Servicio al Cliente.

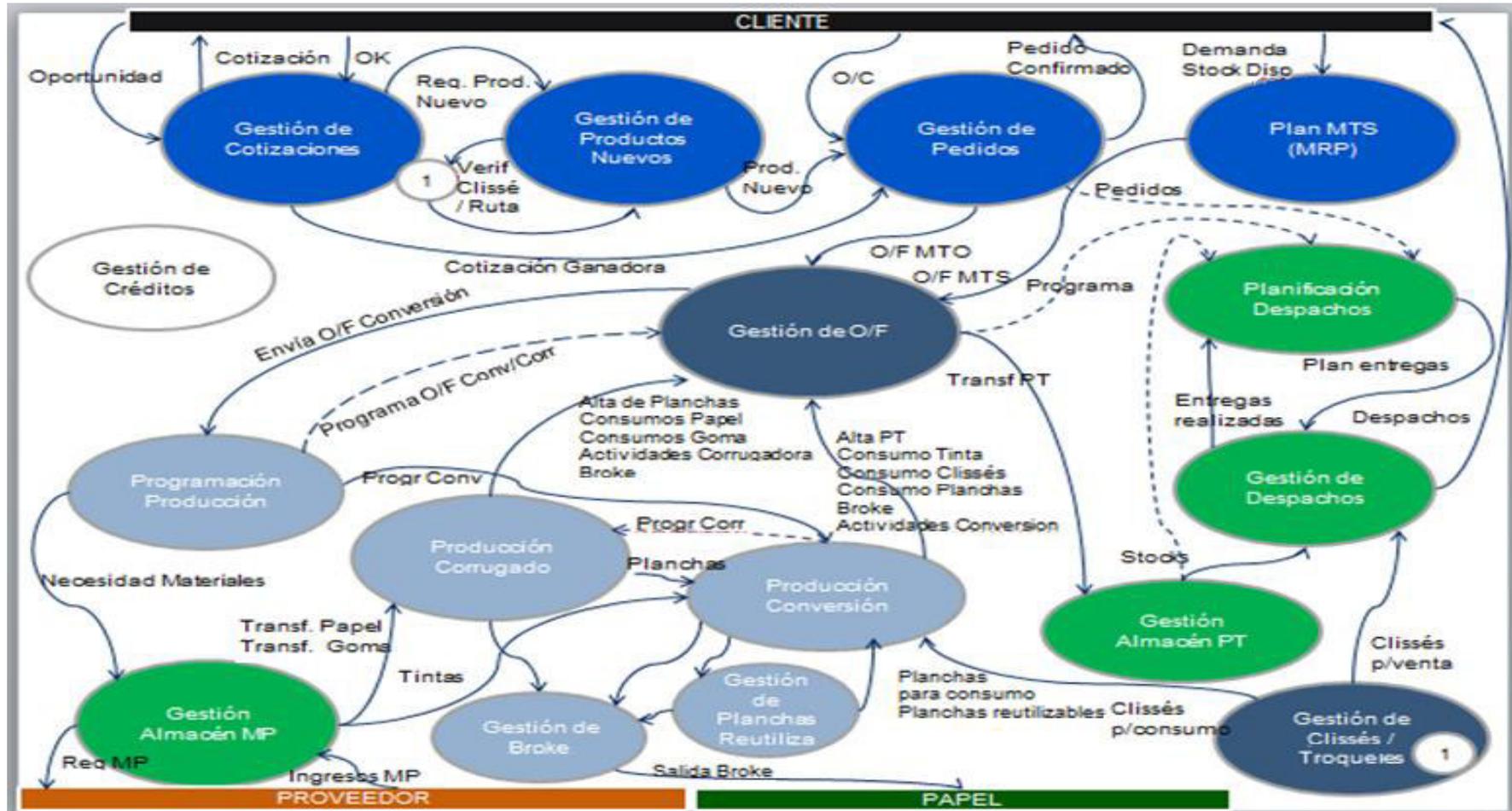
De esta manera el flujo quedaría delimitado de la siguiente manera:

RELACION COMERCIAL CON LAS DEMAS AREAS



Flujograma 10: Relación del área comercial con las demás áreas. Elaboración Propia.

FLUJO DE RELACION DE LA GESTION INTEGRADA COMERCIAL- DEMAS AREAS



Flujograma 11: Relación Integrada de Comercial con las demás áreas. Fuente TRUPAL (Elaboración TRUPAL).

CAPITULOVI: ESTRUCTURA COMERCIAL

El área comercial tiene una estructura cuya arquitectura responde a las necesidades y responsabilidades que se maneja como área, necesidades y responsabilidades que hemos visto y descrito en los puntos anteriores.

Sin una estructura comercial es difícil que se pueda seguir procedimientos y/o clasificar un sin número de actividades así como ordenar y llevar un adecuado control de nuestros alcances.

En este punto vamos a analizar y describir la estructura comercial en cuanto a su cartera de clientes y la distribución de cuentas. Estos puntos son puntos muy sustanciales e importantes para el análisis de encontrar y proponer estrategias de optimización en el área comercial, puesto que tienen incidencia directa con el cliente, su satisfacción, y al trabajar con el tema de su satisfacción hablamos

también del tema de su fidelización y permanencia y así de relaciones a largo plazo.

6.1 CATEGORIZACION DE CLIENTES

TRUPAL S.A. actualmente tiene a más de 1000 clientes dentro de su cartera de los cuales como en cualquier lado si hablamos de su frecuencia unos son de consumo frecuente, otros regular y otros esporádicos y si hablamos de cantidad de compra, podemos clasificarlos a los que son de alto consumo, medio y bajo.

De los cuales hay categorías de cliente clasificados en cuentas Agroindustria, cuentas Junior, Grandes Cuentas, y cuentas VIP o clientes especiales.

CATEGORIZACION ACTUAL DE CLIENTES

CATEGORIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
AGRO	292	28.97%
GRANDES CUENTAS	212	21.03%
JUNIOR	482	47.72%
VIP	22	2.28%
Total general	1008	

Tabla 10: Categorización actual de los clientes. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia)

6.1.1 CUENTAS AGROINDUSTRIALES:

Están conformadas por todos aquellos clientes cuyo giro de negocio está relacionado con los productos de la tierra, sean frutas, verduras para venta nacionales y exportación.

Estos clientes están ubicados en diferentes partes del Perú, abarcando en mayor porcentaje a los clientes del Norte y en cuanto a mercado local todos los mercaderes de los grandes mercados nacionales.

Los clientes de este rubro solicitan generalmente sus cajas troqueladas, para exportación y parafinadas, esta última cualidad corresponde a cajas que estarán sometidas a bajas temperaturas.

Son un segmento importante de clientes para la gerencia comercial por la cantidad de cajas solicitadas en cada temporada.

6.1.2 CUENTAS VIP/ ESPECIALES

Esta cuenta está confirmada por los clientes que piden grandes cantidades de cajas y empaques con una frecuencia diaria y están con un contrato que enmarca largas cantidades de tiempo.

Adicionalmente a ello en esta cuenta ingresan también las empresas del Grupo, sea que cumpla o no las características mencionadas.

Estas cuentas reciben un trato preferente en cuando a sus pedidos, se les brinda la prioridad un lead time de atención más corto, rapidez de respuesta, y precios competentes al mercado.

Generalmente la mayoría de los materiales *Make To Stock* corresponden a los clientes de esta categoría, puesto que como tienen materiales altamente rotativos no pueden faltar en sus almacenes porque afectaría en forma sustancial al desempeño de sus actividades generándoles grandes pérdidas, es por ello que previa acuerdo, análisis y negociación de ambas partes se firma un contrato en donde la empresa se compromete con el cliente mantener un stock permanente por un periodo de tiempo renovable. Se tiene un cuerpo de ejecutivos trabajando todos los días para su atención.

Dentro de las cuentas principales se tiene al mismo Gloria S.A., Alicorp S.A.A., Corporación Lindley S.A. Cerámica Lima, Intradevco. Como se muestra en el cuadro siguiente:

PRINCIPALES CUENTAS – CLIENTES ACTUALES VIP

CLIENTES VIP	
GLORIA S.A	INDUSTRIAS TEAL S A
ALICORP S.A.A.	PRODUCTOS AVON S.A.
CORPORACION LINDLEY S.A.	MOLINERA INCA S.A.
CERAMICA LIMA S.A.	DEPRODECA S.A.C.
INTRADEVCO INDUSTRIAL S.A.	TABLEROS PERUANOS S.A.
NESTLE PERU S A	MOLITALIA S.A.

PROCTER & GAMBLE PERU SRL	LOGISTICA DEL PACIFICO S.A.C.
UNION DE CER PER BACKUS Y JOHNSTON	YURA S.A.
CERAMICA SAN LORENZO SAC	RACIONALIZACION EMPRESARIAL S.A.
MONDELEZ PERU S.A.	CONCRETOS SUPERMIX S.A.
AJEPER S.A	CARTAVIO S.A.A.

Tabla 11: Principales Cuentas según la distribución actual. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia)

De los cuales 36.36% pertenecen al mismo Grupo.

6.1.3 GRANDES CUENTAS

En esta categoría se encuentran los clientes que no tienen un consumo diario de sus materiales más su periodicidad de consumo es frecuente aportando grandes sumas de ingresos para la empresa.

Solo algunos clientes y solo algunos materiales de estos pueden acceder al beneficio del *Make To Stock*. Estos clientes suelen tener del 50% al 80% de sus materiales trabajando con nosotros. Se tiene un cuerpo de ejecutivos trabajando todos los días para su atención.

6.1.4 CLIENTES JUNIOR

En este segmento de clientes se divide en: clientes Junior propiamente dicho y Clientes Call.

Los clientes Junior son todos aquellos clientes que tienen un consumo aproximado por material de 2 a 3 meses, no se maneja *Make To Stock*. Estos clientes suelen tener varios o pocos materiales trabajando con nosotros, la razón puede ser que solo comercializan un tipo de material o que su frecuencia de ventas sea lento por ser clientes pequeños. Se tiene un cuerpo de ejecutivos trabajando todos los días para su atención.

En ventas Call, subcategoría de esta, se encuentran todos aquellos clientes que llaman a la empresa a pedir atención, generalmente son clientes que compran una o dos veces al año y pocas o medianas cantidades. En esta subcategoría no se tiene un cuerpo de ejecutivos sino solo una persona que se encarga de atenderlos vía telefónica sus requerimientos.

ESTRUCTURA CLIENTES JUNIOR

CATEGORIA CLIENTE	CANTIDAD	PORCENTAJE
CALL	175	17.26%
JUNIOR	307	30.46%
% del TOTAL	482	47.72%

Tabla 12: Estructura actual de clientes Junior. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia)

6.2 DISTRIBUCION DE CUENTAS

La distribución de las cuentas está dada de tal forma que en cada grupo de clientes se manejan a ejecutivos de ventas orientados a trabajar bajo presión y con la capacidad para negociación y trato con los clientes que tienen en su cartera.

La empresa tiene 26 ejecutivos que día a día cumplen con las funciones respectivas e ir a conseguir más órdenes de compra.

Están estructuradas de la siguiente manera:

DISTRIBUCION DE EJECUTIVOS COMERCIALES PARA LA DISTRIBUCION ACTUAL DE CUENTAS.

CLIENTE	CANTIDAD EJECUTIVOS
AGRO	9
CLIENTES VIP/ESPECIALES	4
GRANDES CUENTAS	7
JUNIOR	6
TOTAL	26

Tabla 13: Distribución de ejecutivos para la distribución actual de cuentas. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia)

CAPITULO VII: ANALISIS COMERCIAL

En esta sección se pasara a estudiar la rentabilidad por cada rubro de productos que TRUPAL S.A. oferta a sus clientes, teniendo dentro de esta categoría a empaques cartón y empaques flexibles. Dentro de lo que es empaques de cartón, rubro al que nos centraremos están las cajas, aditamentos, bobinas, esquineros, productos para mercadería, resmas, cintas, offset, e imprenta digital.

Veremos el comportamiento desde Enero del 2010 a Agosto del 2015 con el objetivo de identificar los productos estacionales, ver y analizar su comportamiento anual, y así poder implementar la estrategia necesaria para dicho segmento en especial.

Se analizará las ventas en toneladas, unidades y en cantidades económicas para el mejor análisis de los mismos.

7.1 ANALISIS NIVEL DE VENTAS

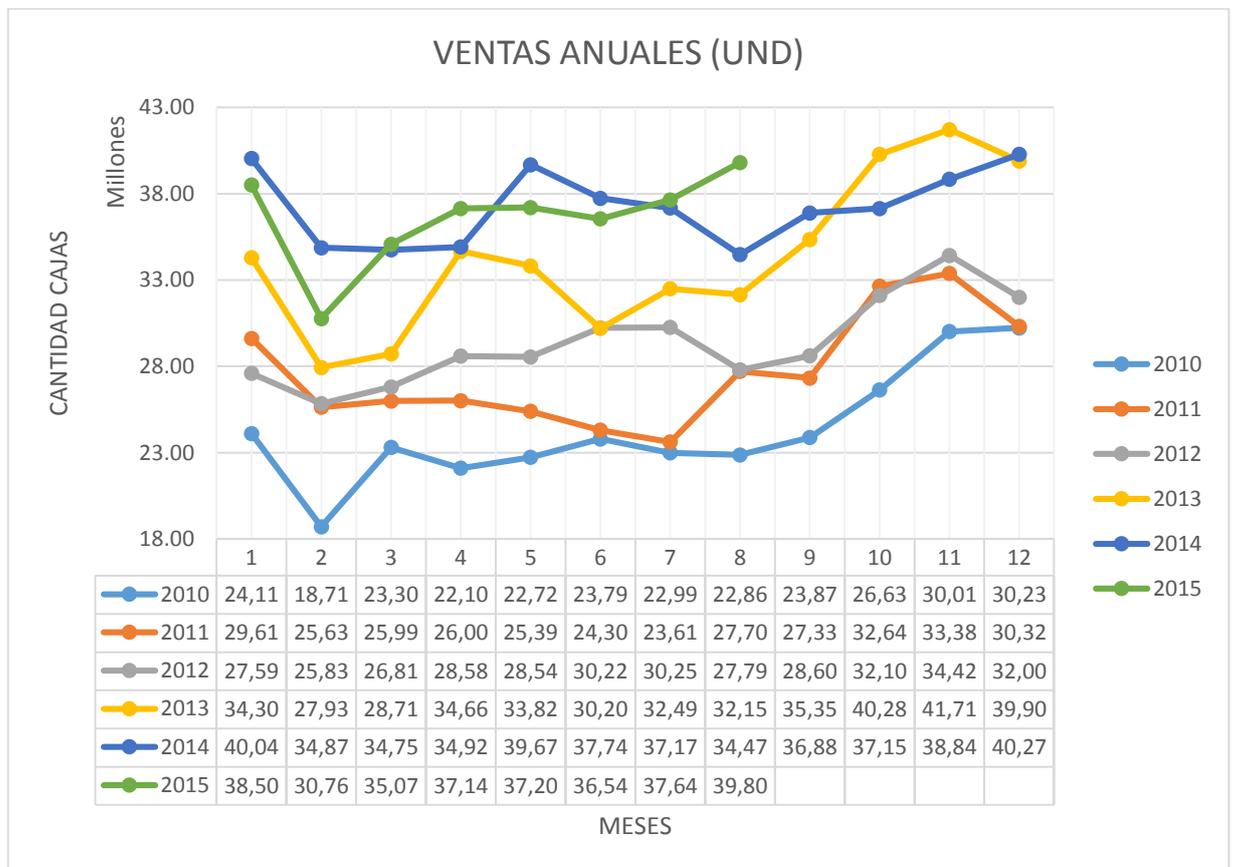
7.1.1 VENTAS ANUALES

Como ventas anuales se evaluará el nivel de ventas a manera general sin ninguna estructuración y/o segmentación.

7.1.1.1 POR UNIDADES:

El récord de ventas a nivel de unidades se presenta a continuación en el siguiente gráfico que evalúa el comportamiento anual.

VENTAS ANUALES EN UNIDADES 2010 - 2014



Cuadro Estadístico 13: Ventas 2010 - 2014 en unidades. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia)

En el gráfico observamos que de Enero a Diciembre tiene una tendencia creciente, teniendo una caída brusca en el mes de Febrero. Los meses de mayor demanda en unidades son los meses de Octubre, Noviembre, Diciembre y alcanza a Enero del siguiente año esto es debido a la campaña de panetones y los productos para la temporada escolar y verano en donde los clientes se empiezan a *stockear* y a desarrollar empaques para sus nuevos productos.

Se puede inferir que cada año se empieza con mejores venta en comparación del año anterior.

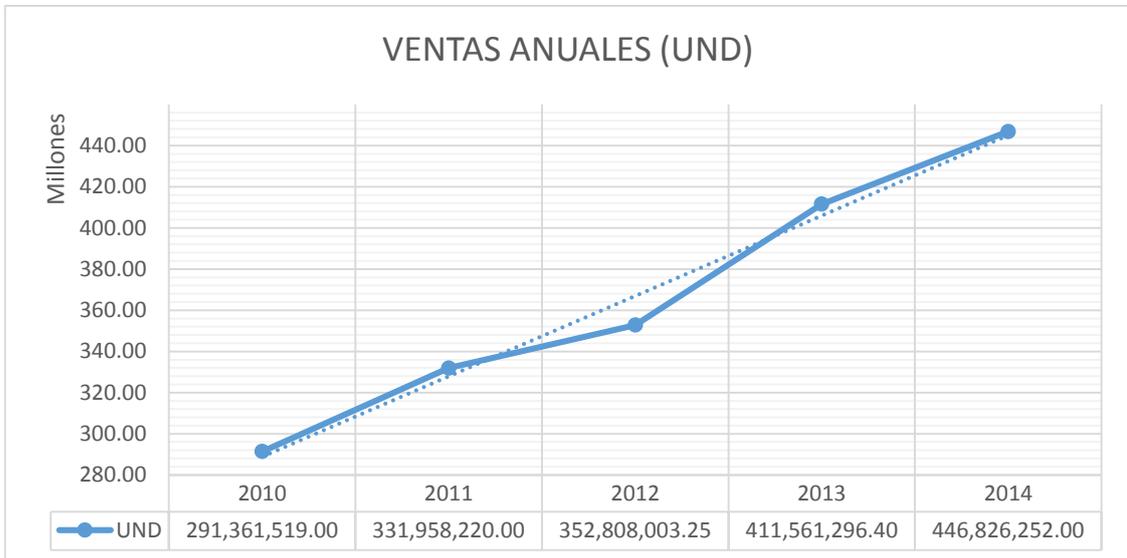
El pico más alto de ventas por unidades se presentó en Noviembre del 2013 y en el 2014 se seguía una tendencia mucho mejor que el año 2013, más se ve una caída en el mes de Octubre decayendo en sus ventas para luego recuperarse en Diciembre del mismo año.

Esta caída se debió a que en el mes de Octubre del 2014 se implanto el *Make To Order* y así mismo se hizo una migración de sistema del AXION al SAP, en la gestión de ventas que junto al tiempo de adaptación y errores propio del inicio de la implementación afecto totalmente a las ventas en ese año, aumentando los *lead time* de atención afectando la confianza de los clientes, causando que muchos se fueran con la competencia.

Este impacto afecto notablemente y se aprecia en la línea del 2015 teniendo una captación menor que al año 2014 solo superando en los meses de Marzo, Abril, Julio y Agosto.

A modo de síntesis en el siguiente cuadro vemos el comportamiento en los años del 2010 – 2014.

TENDENCIA VENTAS ANUALES EN UND 2010- 2014



Cuadro Estadístico 14: Tendencia ventas anuales en unidades 2010 - 2014. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia)

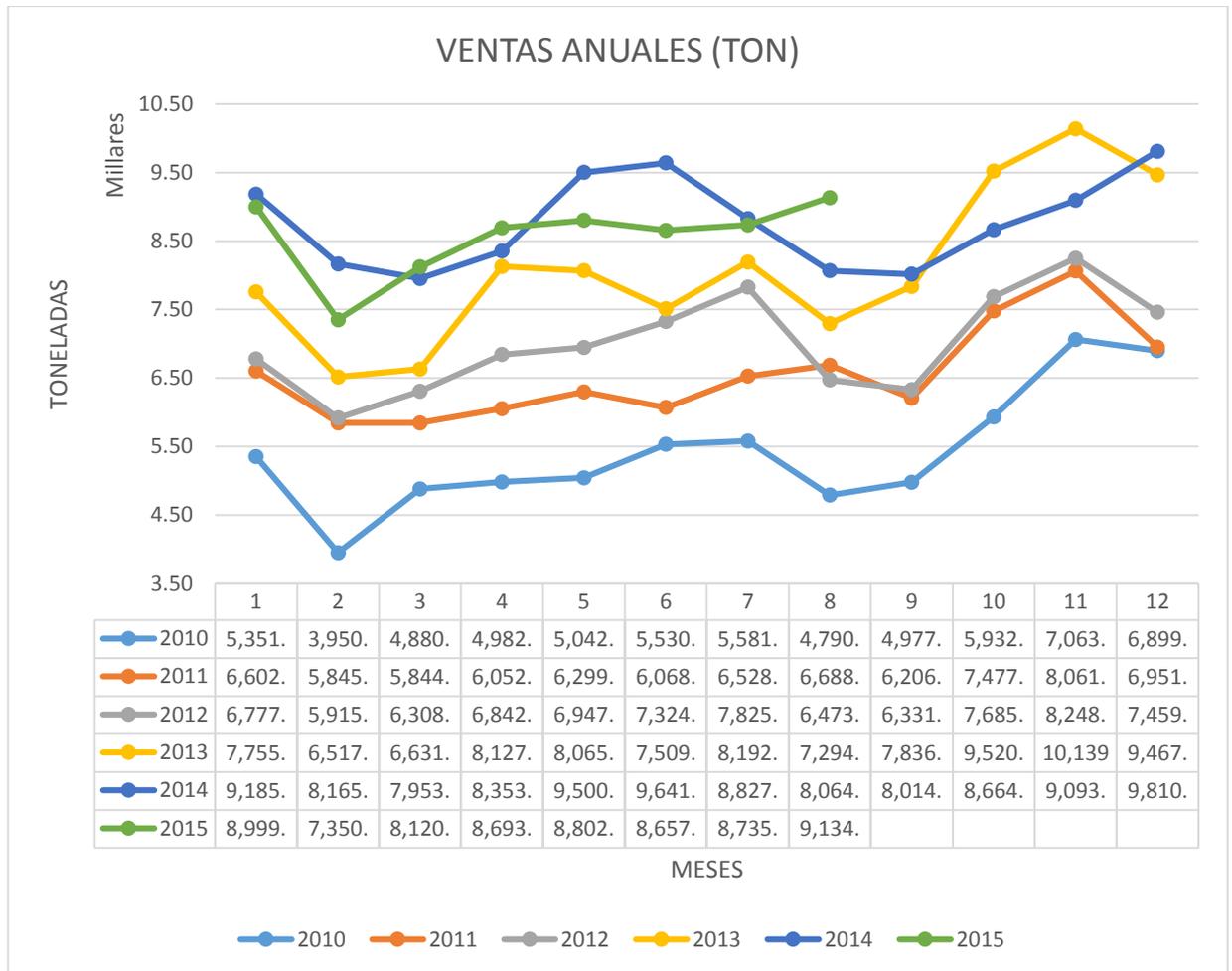
7.1.1.2 POR TONELADAS:

El récord de ventas a nivel de toneladas se presenta a continuación en el siguiente gráfico que evalúa el comportamiento anual.

Los índices de ventas de las toneladas debe ser directamente proporcional a las ventas de unidades aunque dependerá bastante del tipo de cartón que se use ya que no es igual ventas 50 cajas de un cartón con un gramaje bajo a que con un gramaje alto, esto asignara una diferencia.

Con esto el costo de ventas puesto que éste está prefijado en base al peso de la caja.

VENTAS ANUALES EN TONELADAS 2010 - 2014



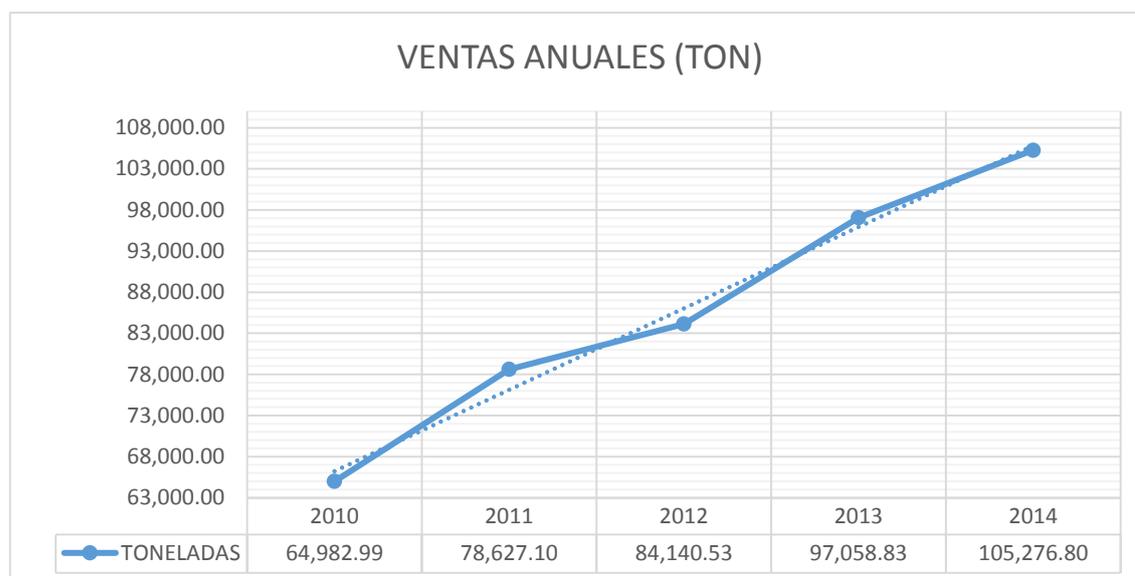
Cuadro Estadístico 15: Ventas 2010 - 2014 en TONELADAS. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia)

De igual forma se puede observar que se tiene una tendencia positiva en donde los meses de más alta demanda son los meses de Octubre hasta Enero del siguiente año, en donde Noviembre es el mes donde más ventas se registran en todo el año.

De igual forma se observa que en el año 2014 con respecto al año anterior se tienen mayores ventas más en Octubre del año 2014 se aprecia una caída por el tema del programa *Make To Order* y el cambio de sistema.

Las ventas en el 2015 han sido bajas en comparación de lo que se estimaría en condiciones bajo las que se habían estado actuando años anteriores.

TENDENCIA VENTAS ANULES EN TONELADAS 2010- 2014



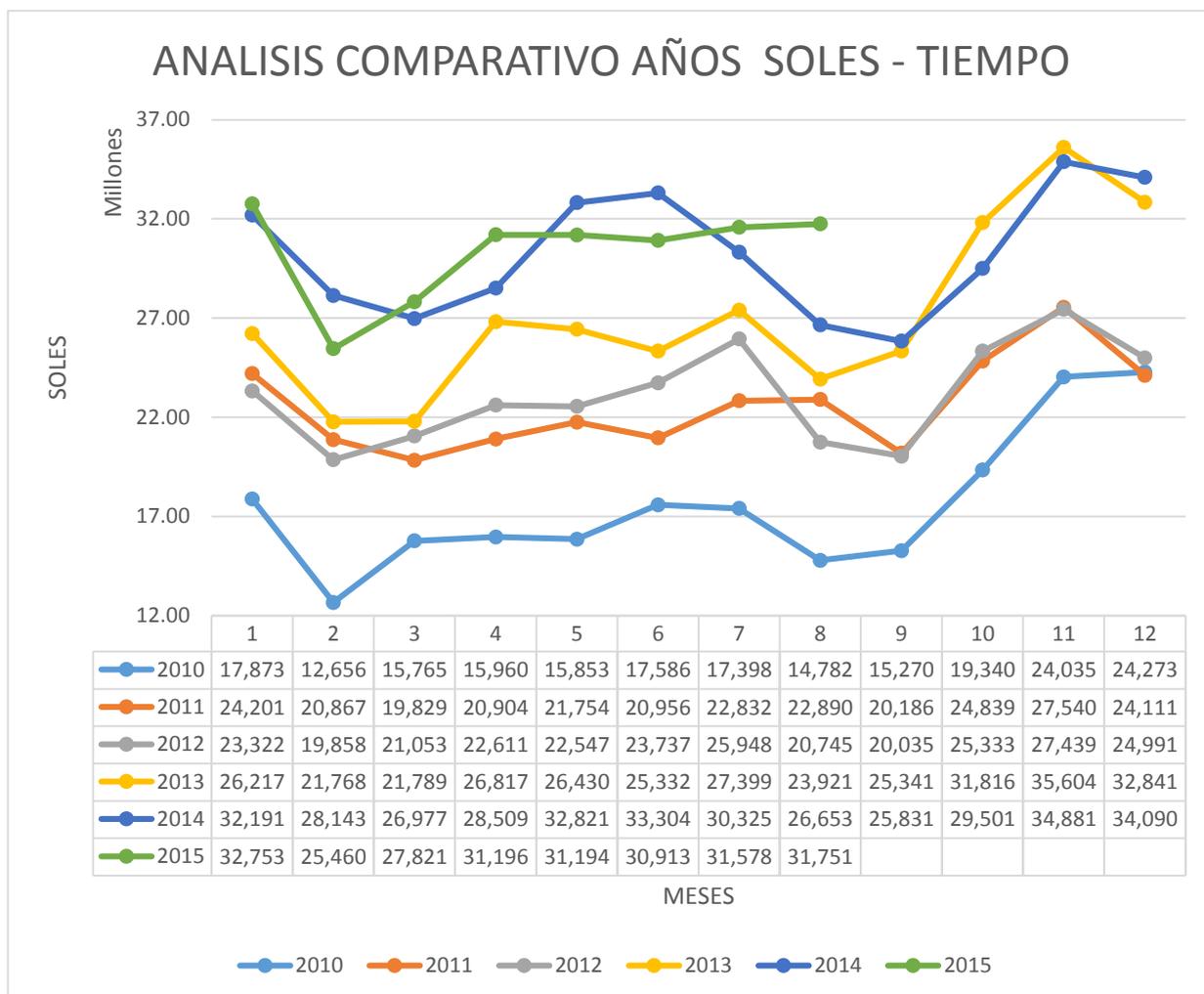
Cuadro Estadístico 16: Tendencia ventas anuales en TONELADAS 2010 - 2014. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia)

7.1.1.3 POR INGRESO ECONOMICO:

El récord de ventas a nivel de ingreso económico se presenta a continuación en el siguiente gráfico que evalúa el comportamiento anual.

Dentro de la evaluación económica se debe considerar el valor de tipo de cambio, el aumento del dólar, la subida del precio del petróleo, tasa de inflación, entre otras que de una forma directa impacta en el precio ofertado y con ello a los ingresos.

VENTAS ANUALES EN SOLES 2010 - 2014



Cuadro Estadístico 17: Ventas 2010 - 2014 en SOLES. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia)

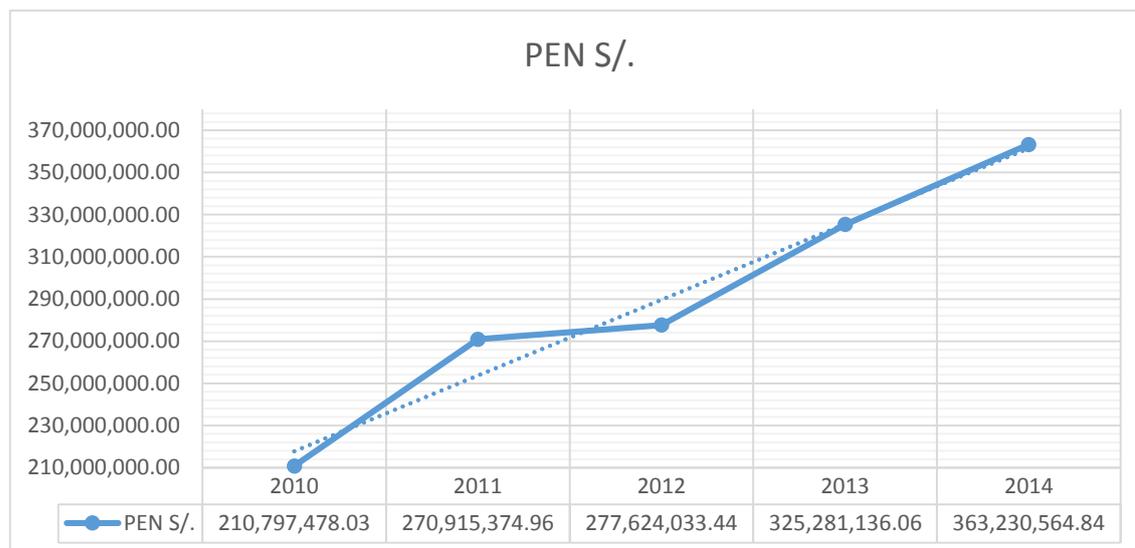
En este gráfico podemos notar que el nivel de ingresos de Enero del 2015 fue mayor que en comparación del año anterior en el mismo mes, muy a pesar de que se vendió menos unidades y menos toneladas, esto es producto que en el mes de Enero del 2015 se decidió aumentar los precios de la tonelada métrica por el aumento del valor del dólar.

En el anexo, se encuentra el análisis porcentual de las ventas divididas en las diferentes categorías (unidades, toneladas, soles) en donde se puede verificar

que el porcentaje de variación no siempre es el mismo en los rubros más si directamente proporcional pero en diferentes magnitudes.

En el siguiente cuadro se muestra el análisis de variación porcentual por años

TENDENCIA VENTAS ANUALES EN TONELADAS 2010- 2014



Cuadro Estadístico 18: Tendencia ventas anuales en SOLES 2010 - 2014. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia)

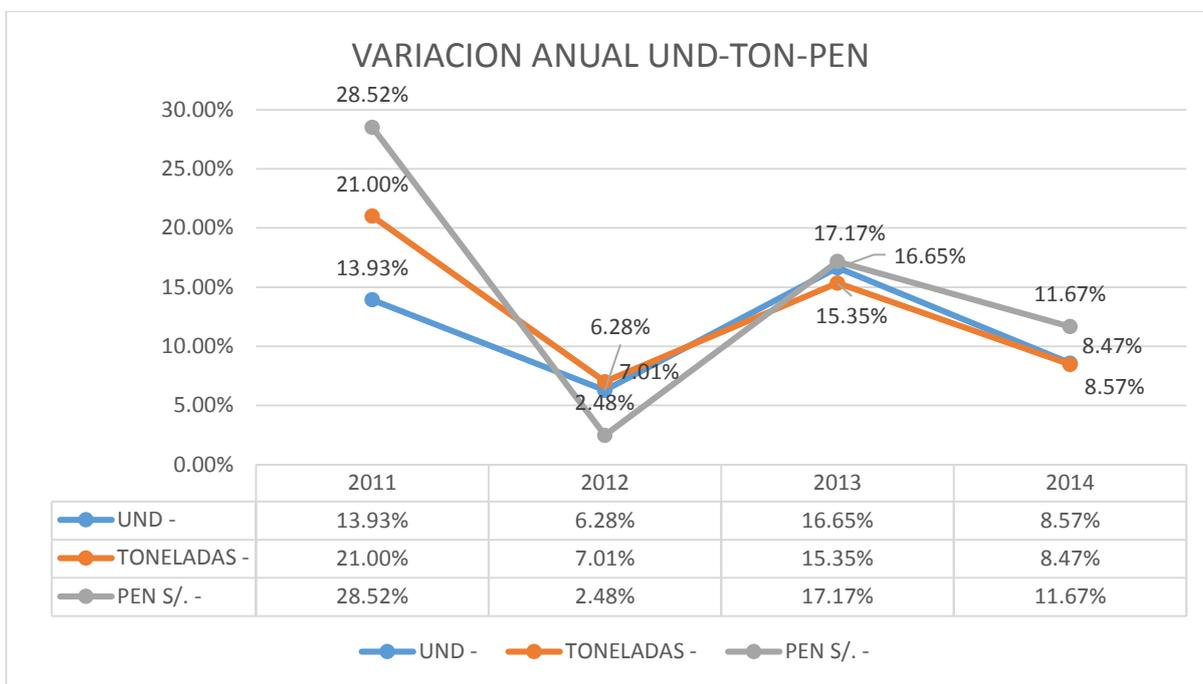
ANALISIS DE INCREMENTO PORCENTUAL DE VENTAS POR UND – TON- PEN 2010 - 2014

VARIACION	AÑO					
%		2010	2011	2012	2013	2014
UND	-		13.93%	6.28%	16.65%	8.57%
TONELADAS	-		21.00%	7.01%	15.35%	8.47%
PEN S/.	-		28.52%	2.48%	17.17%	11.67%

Tabla 14: Análisis de incremento porcentual de ventas por unidades- toneladas- soles 2010 - 2014. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia).

COMPORTAMIENTO PORCENTUAL DE VENTAS UND – TON – SOLES

2011 - 2014



Cuadro Estadístico 19: Comportamiento porcentual de ventas en UND – TON. SOLES 2011-2014. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia).

De estas dos tablas podemos decir:

- En el 2012, se registró un incremento porcentual en las tres magnitudes más en diferentes proporciones. Se vendió más unidades por unidad a un costo mayor por tonelada.
- En el 2013, se vendió más toneladas por unidad es decir se vendió cajas con mayor peso cada una pero a un precio menor por tonelada, en referencia al del año pasado.

- En el 2013, se vendieron más unidades y menos toneladas, es decir se vendieron cajas más livianas con menos gramaje, a un precio proporcional por tonelada.
- En el 2014, el porcentaje de cajas y de toneladas son de magnitudes semejantes más se concluye que de igual forma se vendieron más cajas con menor gramaje más se evidencio un aumento de casi el doble del precio por tonelada.

7.1.2 VENTAS POR CENTRO – EMPAQUES

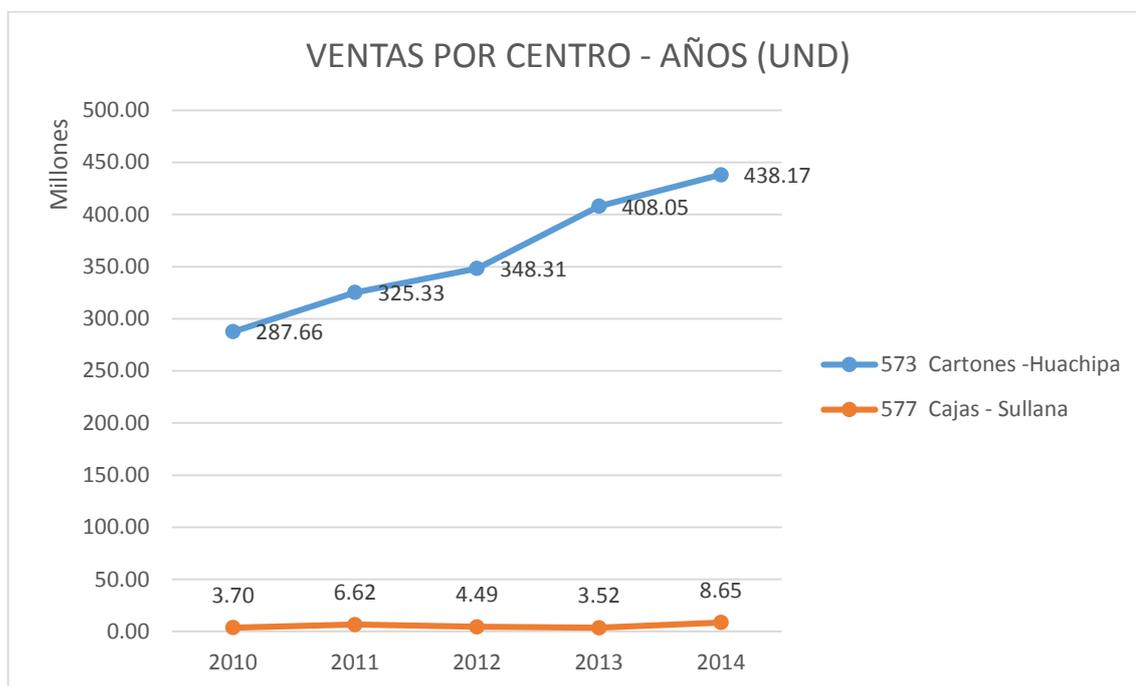
TRUPAL S.A. como se mencionó, tiene dos centros que se dedican a hacer cartones y empaques estos son las sedes de Lima ubicado en Huachipa y así como también una sede en Sullana que actualmente atiende solo pedidos que son del norte.

Estos dos centros están codificados internamente para tener un control adecuado de gastos y seguimiento de los mismos conociendo al centro Lima Huachipa como 573 y el centro Sullana 577.

7.1.2.1 POR UNIDADES:

En el siguiente diagrama se muestra el comportamiento de la producción en unidades de ambos centros.

VENTAS ANUALES POR CENTRO EN UNIDADES 2010 - 2014



Cuadro Estadístico 20: Ventas por centro del 2010 - 2014 en unidades. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia)

Se puede notar del gráfico que la producción en el centro Sullana es menor que el del centro ubicado en Lima, esto es debido a que recién el año pasado se trajo una máquina de Alemania para aumentar la capacidad de la Planta en Sullana con la intención de que ahí solo se produzcan pedidos que son del norte.

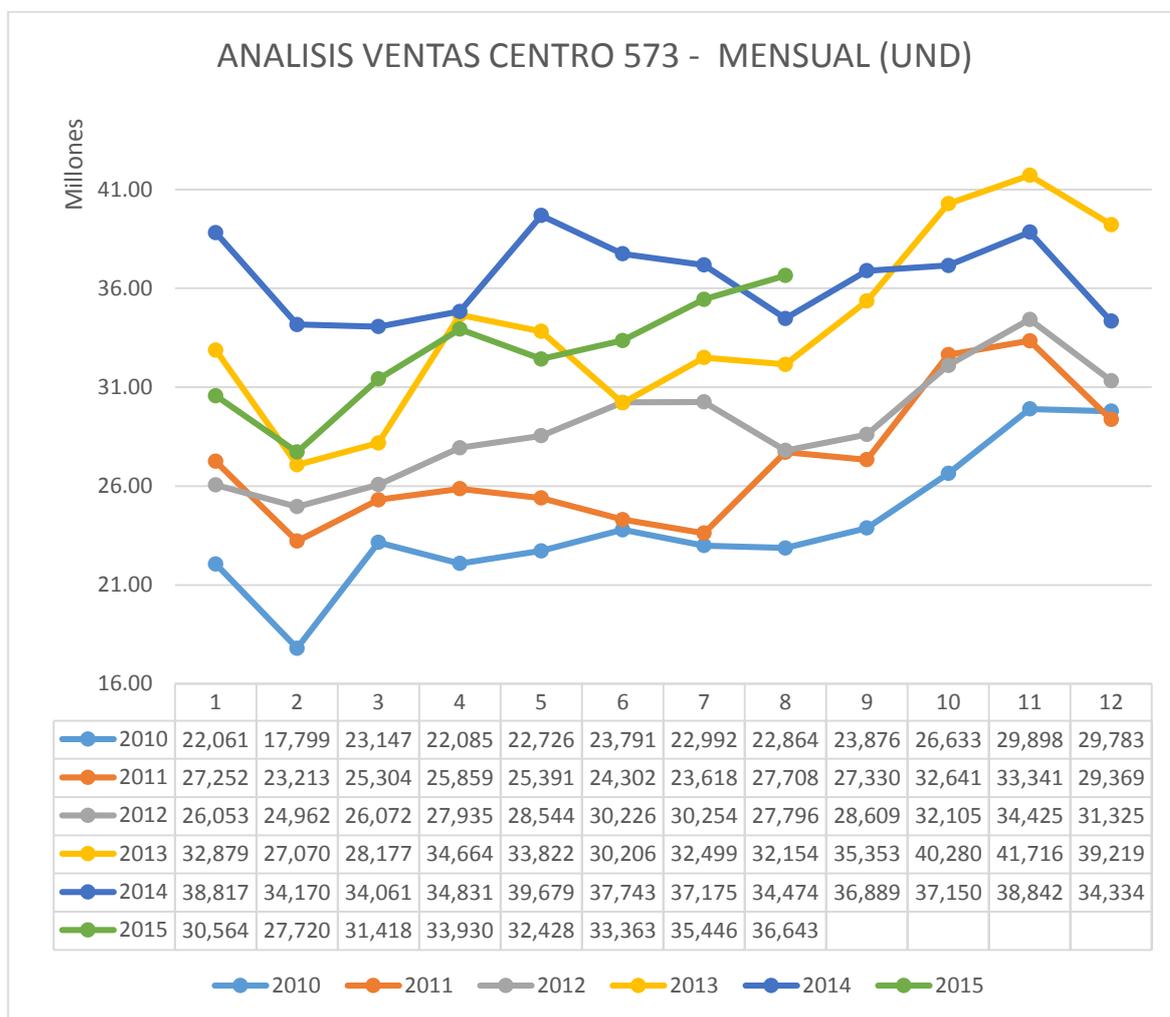
Se ve una tendencia positiva en cuanto a las ventas en cantidad en Lima, en contraste con el de Sullana que en el 2012 y 2013 se pueden observar una caída, esto se explica debido a la presencia de factores externos que afecto la producción de frutas como la palta, frambuesa, mango entre otros.

A continuación se procederá a analizar la demanda en unidades por centro, con la intención de analizar la tendencia y comportamiento en los años.

Estos cuadros difieren del análisis anterior puesto que en el análisis anterior se analizó los resultados de las operaciones de ambos centros conjuntamente, en este análisis se pasará a analizar separadamente cada una de ellas.

En el siguiente cuadro se muestra el comportamiento mensual en los años evaluados del centro 573.

VENTAS ANUALES POR CENTRO 573 EN UNIDADES 2010 - 2014



Cuadro Estadístico 21: Ventas anuales UNIDADES en centro 573. 2010 - 2014. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia).

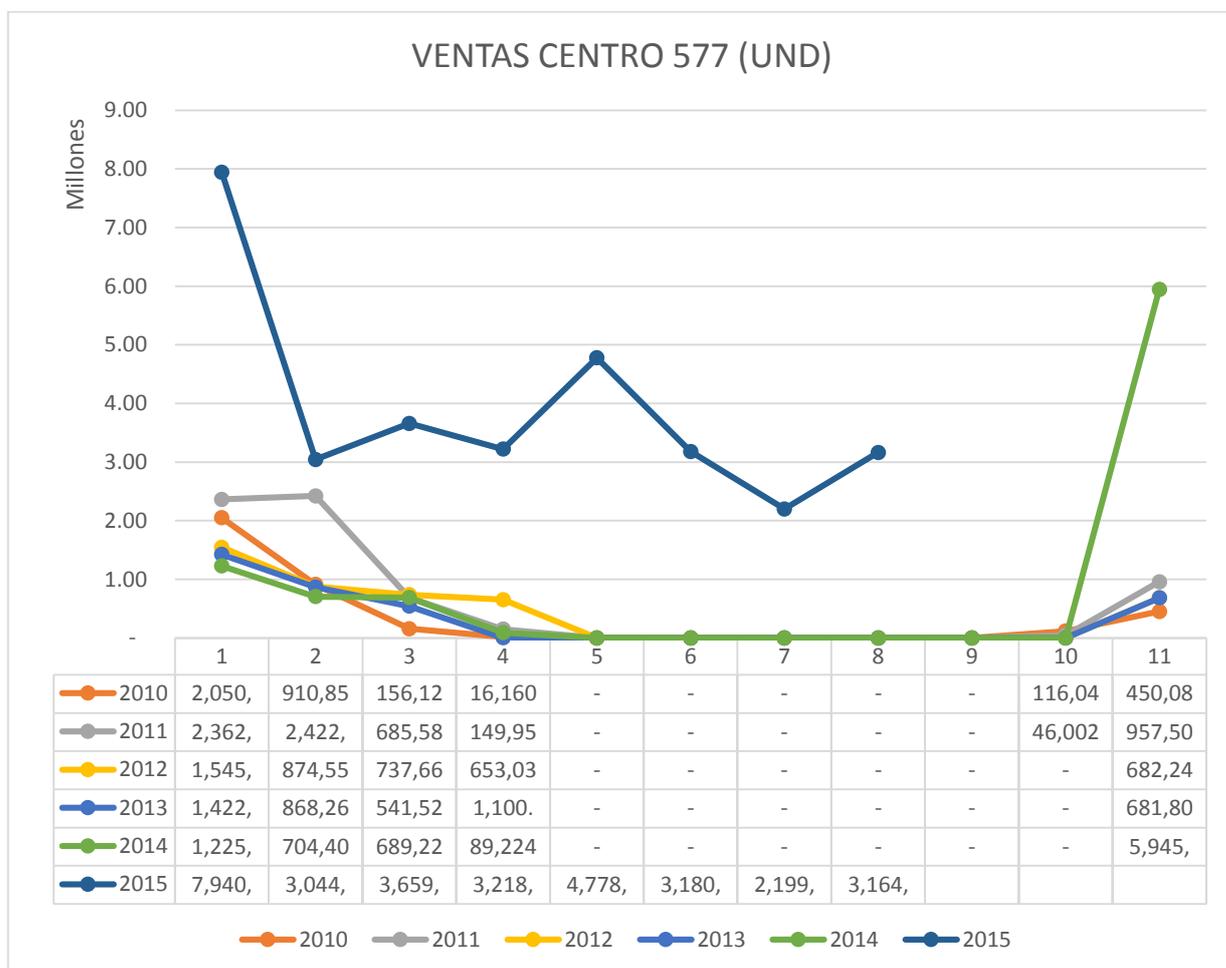
Según el cuadro podemos notar que el 2015 ha sido un año realmente bajo en cuanto a las unidades producidas en el 573 teniendo un comportamiento similar que el año 2013 en vez de aumentar con respecto al año anterior esto es debido a dos factores, la primera es debido a las consecuencias que trajo la implementación del *Make To Order* y por otro lado debido a que se trajo la máquina nueva a Sullana se empezó a derivar mucha nuestra producción que se tenía en Lima a Sullana para que a partir de este año exclusivamente todos los pedidos del norte se procesen en el centro 577. Esto obviamente trajo como consecuencia que el centro 573 se procese menos pedidos.

Así mismo se observa una tendencia positiva del año 2000 al 2013, en el año 2014 en cambio se observa un comportamiento más regular teniendo su pico en el mes de Mayo.

De Noviembre a Diciembre en el análisis Global se observa una subida más en el análisis de solo este centro vemos una caída producto que muchos materiales ya estaban siendo migrados al centro 577.

De igual forma en el análisis del centro 577 tenemos:

VENTAS ANUALES POR CENTRO 577 EN UNIDADES 2010 - 2014



Cuadro Estadístico 22: Ventas anuales UNIDADES en centro 577. 2010 - 2014. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia).

Se puede apreciar que el centro 577 solo era usado o entraba en funcionamiento en los meses de Noviembre a Abril, esto era a raíz que son los meses en donde el sector agroindustrial demanda empaques y la producción de la tierra está en altos índices.

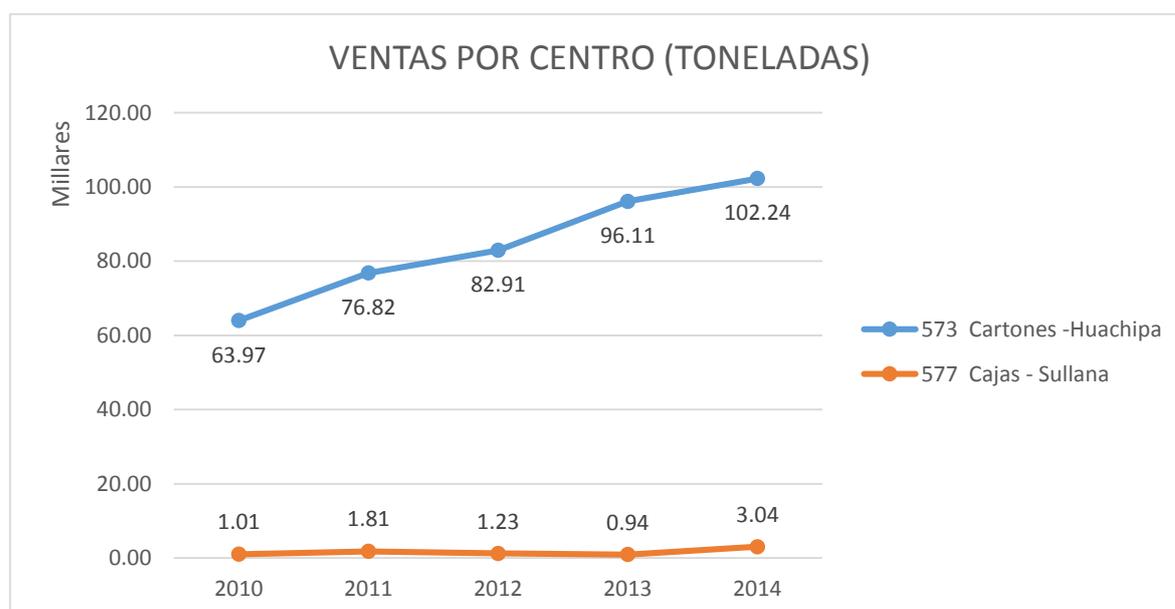
Se aprecia que a partir del aumento de la capacidad de planta que se llevó a finales del año 2014 la planta Sullana está siendo más usada y eso se ve

reflejado en el gráfico en el mes de Diciembre del 2014 teniendo un alto índice de producción de cajas seguido por el mes de Enero del 2015 luego para tener un comportamiento regular en los siguientes meses.

7.1.2.2 POR TONELADAS:

El récord de ventas a nivel de toneladas se presenta a continuación en el siguiente gráfico que evalúa el comportamiento anual en ambos centros.

VENTAS ANUALES POR CENTRO EN TONELADAS 2010 - 2014



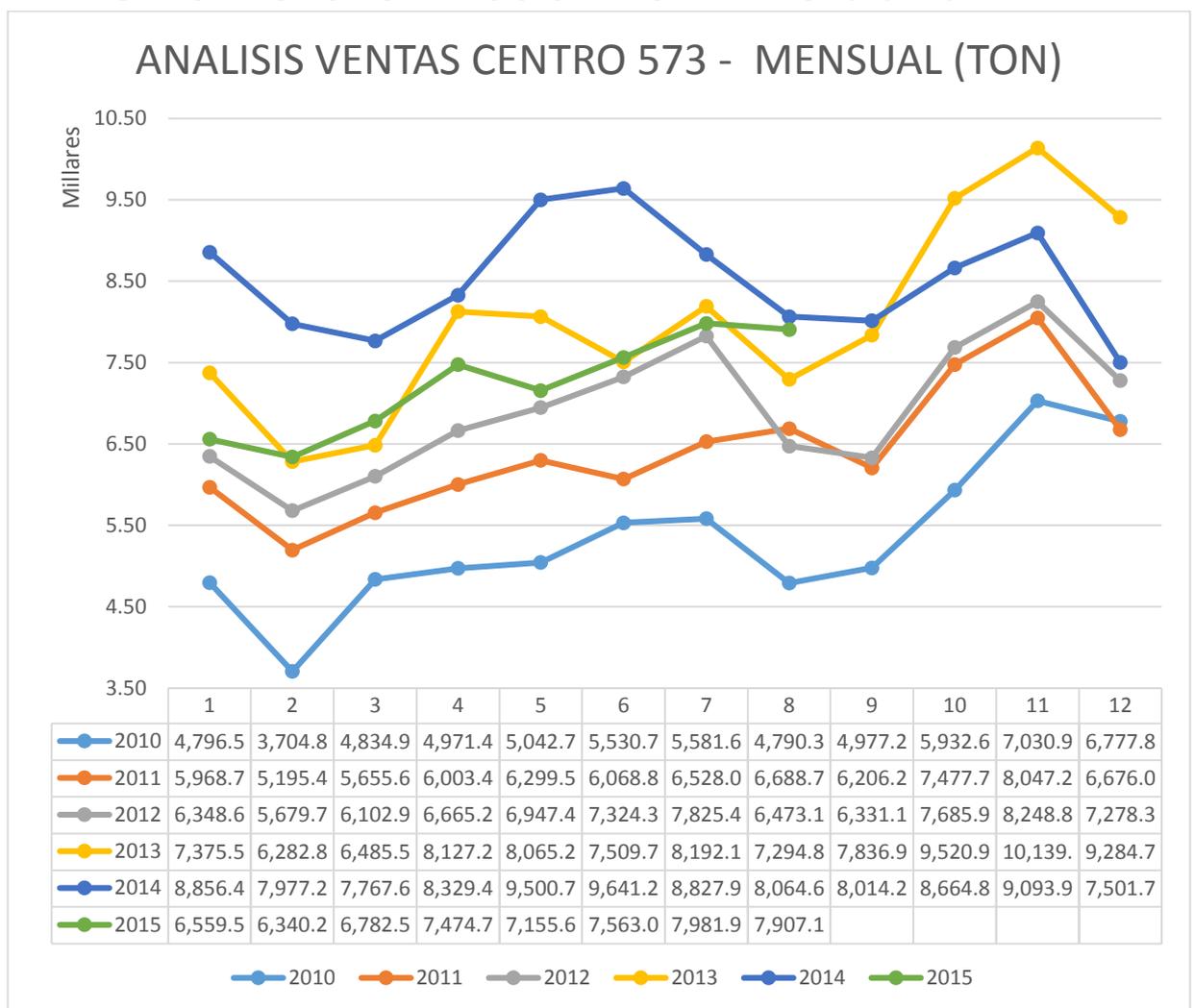
Cuadro Estadístico 23: Ventas por centro del 2010 - 2014 en TONELADAS. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia).

Al igual que los diagramas anteriores se observa una tendencia positiva a lo largo de los años para el centro 573 y de igual forma en manera proporcional una caída en el año 2012 y 2013 para el centro 577.

En los siguientes cuadros se pasara a analizar el comportamiento por cada centro en los diferentes meses del año y ver el aporte de estas en las cantidades totales percibidas.

En el siguiente cuadro se muestra el comportamiento del centro 573 visto por los años de análisis.

VENTAS ANUALES POR CENTRO 573 EN TONELADAS 2010 - 2014

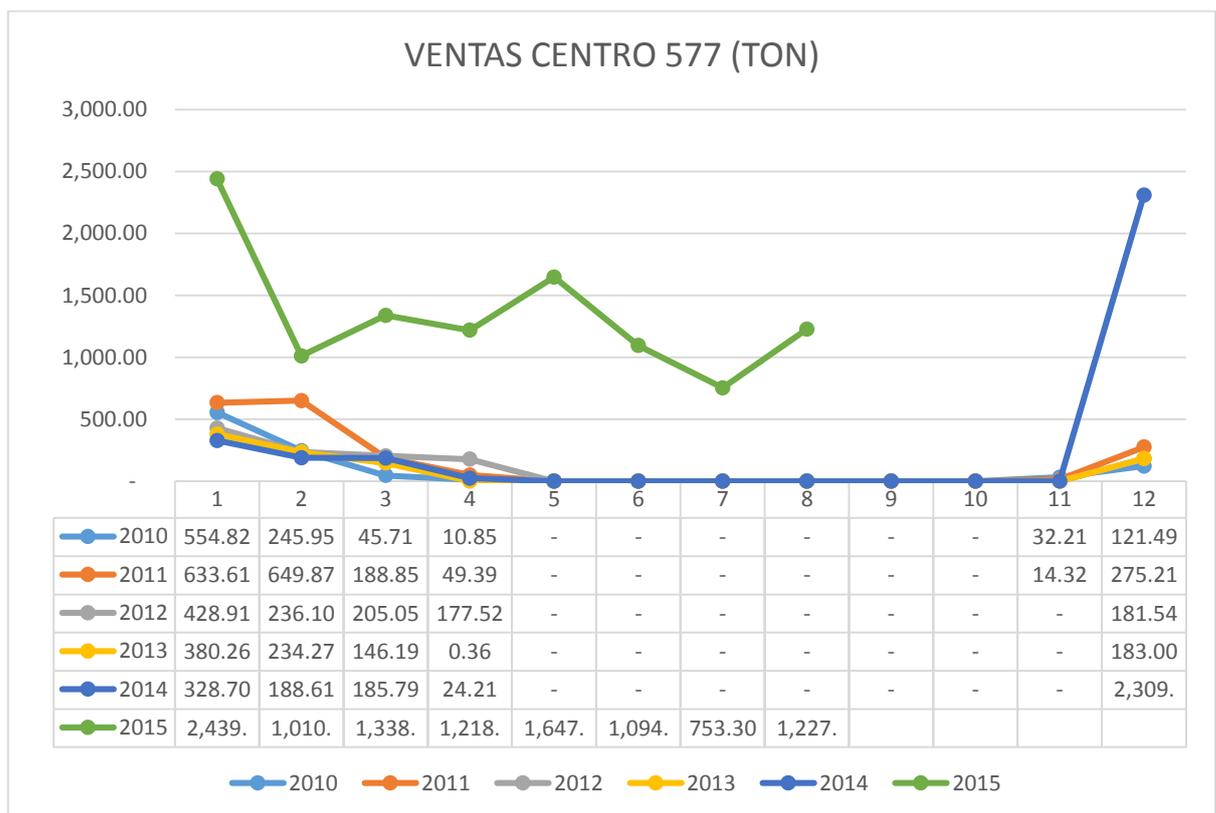


Cuadro Estadístico 24: Ventas 2010 - 2014 en TONELADAS – CENTRO 573. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia).

En cuanto al año 2015 se observa una menor cantidad en las toneladas vendida comparado a los años 2014 e inclusive los del 2013, y hay un notable contraste en cuando al mes de Agosto puesto que en cuanto a unidades se observa que es mayor respecto al año pasado en el mismo mes, hay una disminución de la cantidad de toneladas, esto se explica debido a que se vendió más cajas pero con menor gramaje a comparación del año anterior.

En el centro 577 se ve el siguiente comportamiento:

VENTAS ANUALES POR CENTRO 577 EN TONELADAS 2010 - 2014



Cuadro Estadístico 25: Ventas 2010 - 2014 en TONELADAS – CENTRO 577. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia).

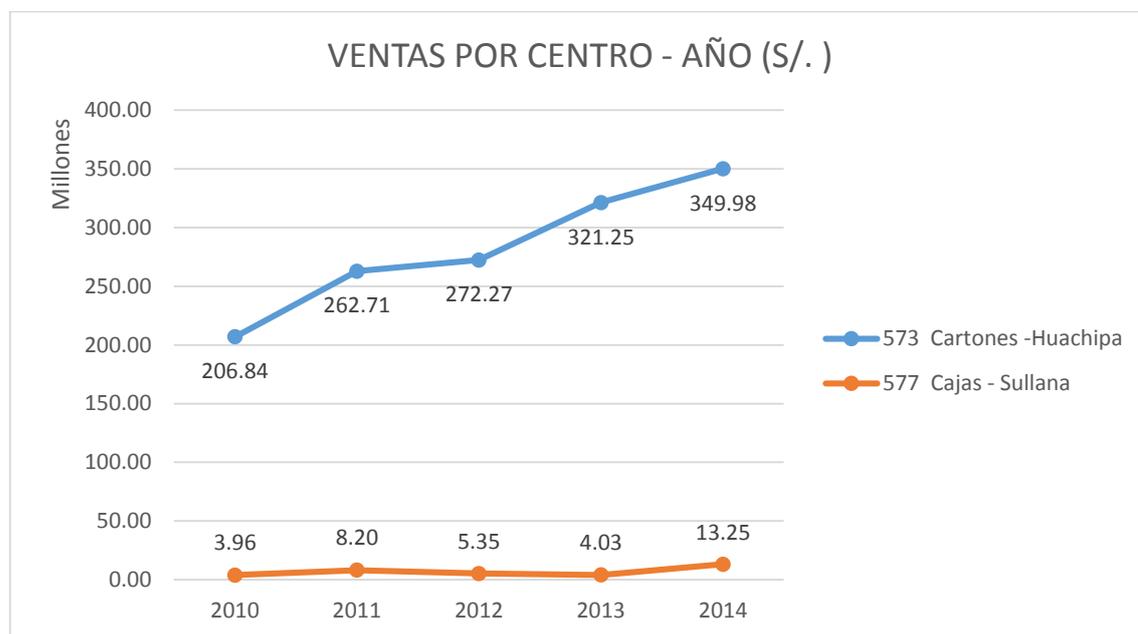
En este centro en cuanto a las toneladas vendidas vemos de igual modo un comportamiento del 2000 al 2014 un consumo solo en los meses de Enero a Abril, empezando desde Diciembre 2014 un consumo más uniforme teniendo los picos en ese mismo mes y en Enero del 2015.

En cuanto a su comportamiento con las unidades se nota una relación directamente proporcional.

7.1.2.3 POR INGRESO ECONOMICO:

En cuanto al análisis económico en los centros 573 y centro 577 se presentan en el siguiente diagrama.

VENTAS ANUALES POR CENTRO EN SOLES 2010 - 2014



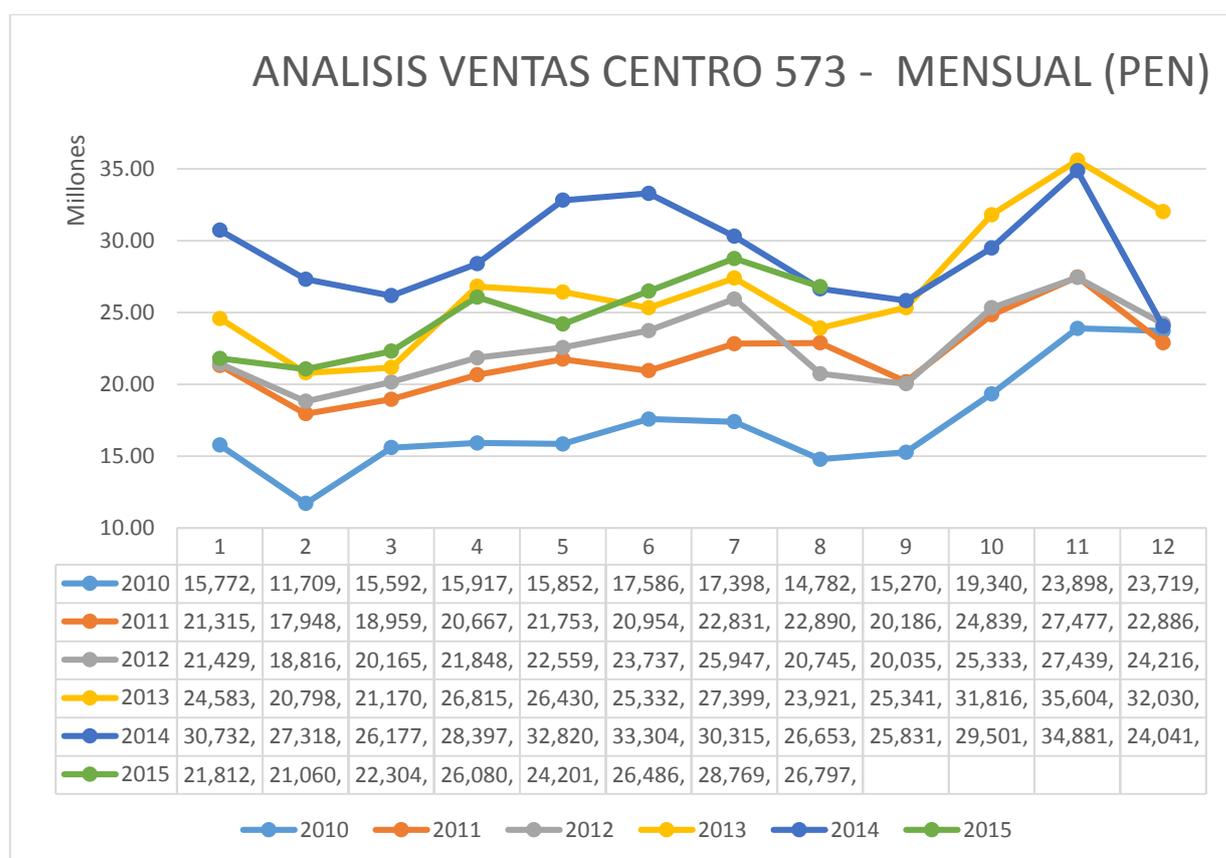
Cuadro Estadístico 26: Ventas por centro del 2010 - 2014 en SOLES. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia)

Se observa un comportamiento directamente proporcional el volumen de venta con el número de toneladas vendidas así como también con la cantidad de cajas teniendo una tendencia positiva de crecimiento en cuanto al centro 573 y una más homogénea en cuanto al centro 577 registrando dos caídas en los años 2012 y 2013.

Los datos a detalles de estos análisis y las variaciones porcentuales se pueden encontrar en el anexo del presente trabajo.

A continuación se procederá a explicar el desenvolvimiento de los ingresos económicos por centro en los diferentes meses.

VENTAS ANUALES POR CENTRO 573 EN SOLES 2010 - 2014

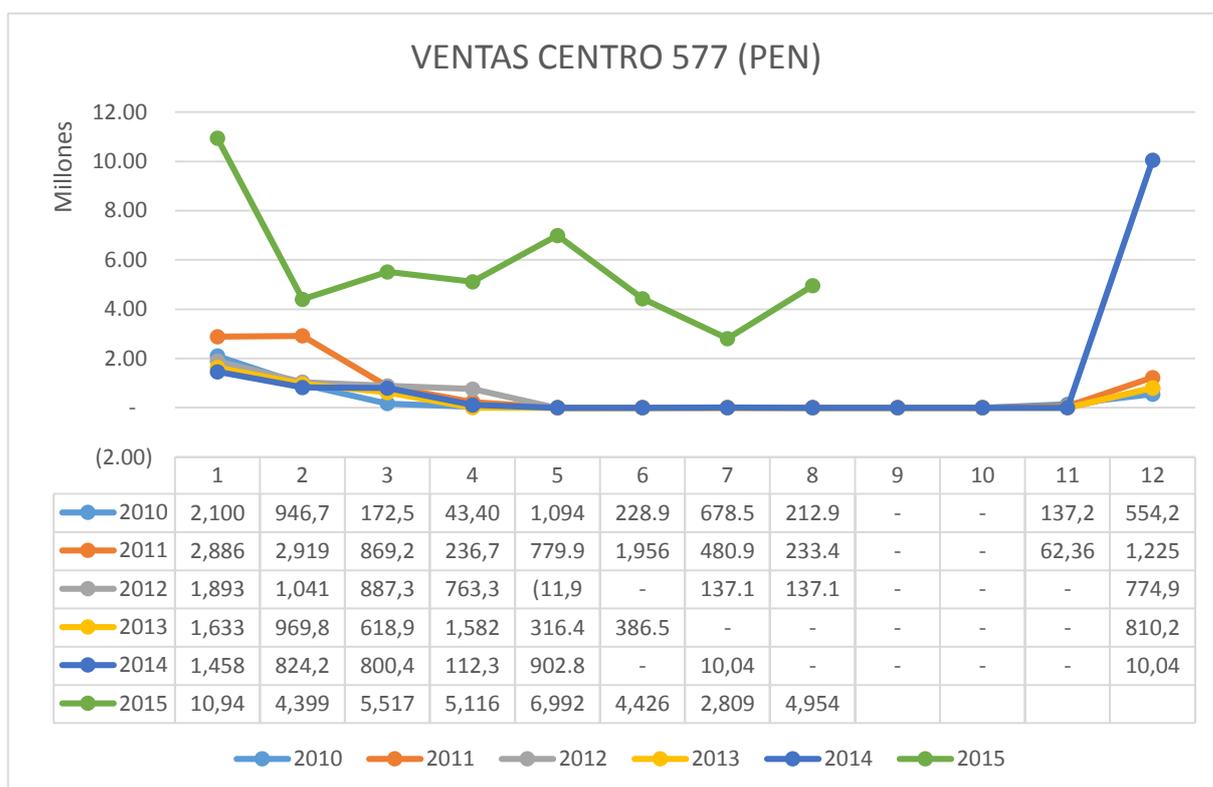


Cuadro Estadístico 27: Ventas Anuales Por Centro 573 en SOLES 2010 – 2014. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia)

Con respecto al centro 573 igualmente se observa un nivel inferior en el 2015 con respecto al año anterior, esto debido a que gran porcentaje de la producción se llevó a Sullana (577) con el objetivo de alivianar la carga y poder cumplir con los tiempos de entrega para con los clientes.

En cuanto al centro 577 tenemos el siguiente comportamiento en donde se ve que igualmente una relación directa con respecto a los niveles de unidades y toneladas.

VENTAS ANUALES POR CENTRO 577 EN SOLES 2010 - 2014



Cuadro Estadístico 28: Ventas Anuales Por Centro 577 en SOLES 2010 – 2014. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia)

En el análisis de variación porcentual en los años de forma global podemos notar los siguientes registros tanto para los centros 573 y los centros 577.

**VARIACION PORCENTUAL VENTAS 2010 – 2014 UND – TON – SOLES.
CENTRO 573**

VARIACION	AÑO				
% 573	2010	2011	2012	2013	2014
UNIDADES	-	13.10%	7.06%	17.15%	7.38%
TONELADAS	-	20.08%	7.94%	15.92%	6.37%
SOLES	-	27.01%	3.64%	17.99%	8.94%

Tabla 15: Variación porcentual ventas 2010 - 2014 centro 573 (UND- TON- SOLES).
Fuente: TRUPAL. (Elaboración Propia).

**VARIACION PORCENTUAL VENTAS 2010 – 2014 UND – TON – SOLES.
CENTRO 577**

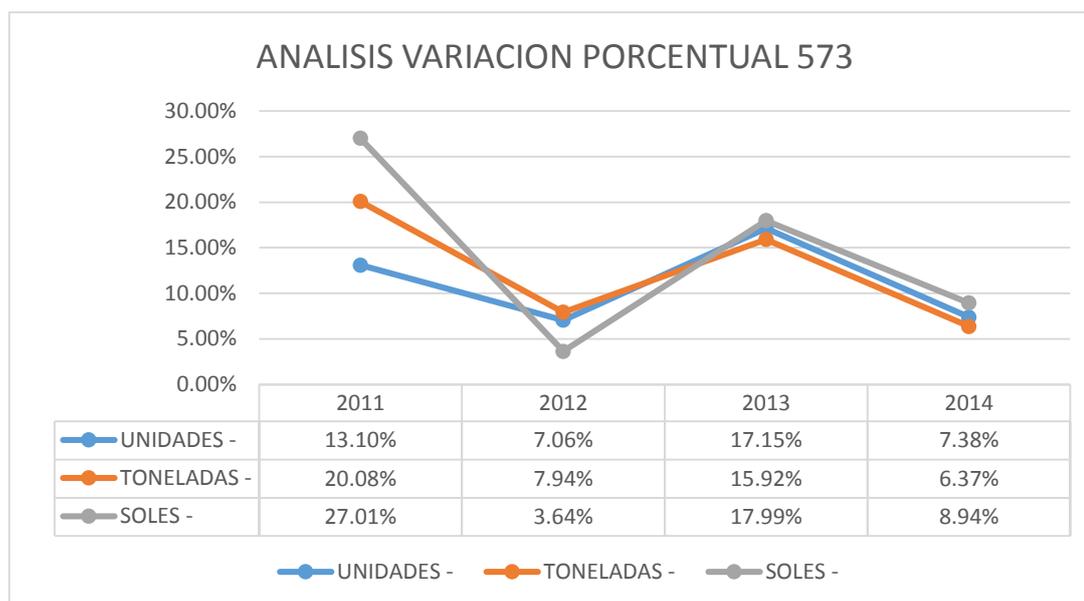
VARIACION	AÑO				
% 577	2010	2011	2012	2013	2014
UNIDADES	-	79.04%	-32.17%	-21.76%	146.18%
TONELADAS	-	79.15%	-32.14%	-23.19%	221.64%
SOLES	-	107.32%	-34.79%	-24.57%	228.51%

Tabla 16: Variación porcentual ventas 2010 - 2014 centro 577 (UND- TON- SOLES).
Fuente: TRUPAL. (Elaboración Propia).

Podemos observar que en los años que se llevó un crecimiento porcentual directamente proporcional más no en las mismas magnitudes, diferencia que no ha sido de igual manera en los años que se registró una disminución.

Para el centro 573 tenemos:

VARIACION PORCENTUAL 2010 -2014 CENTRO 573 (UND-TON-SOLES)



Cuadro Estadístico 29: Variación porcentual ventas 2010 - 2014 centro 573 (UND- TON-SOLES). Fuente: TRUPAL. (Elaboración Propia).

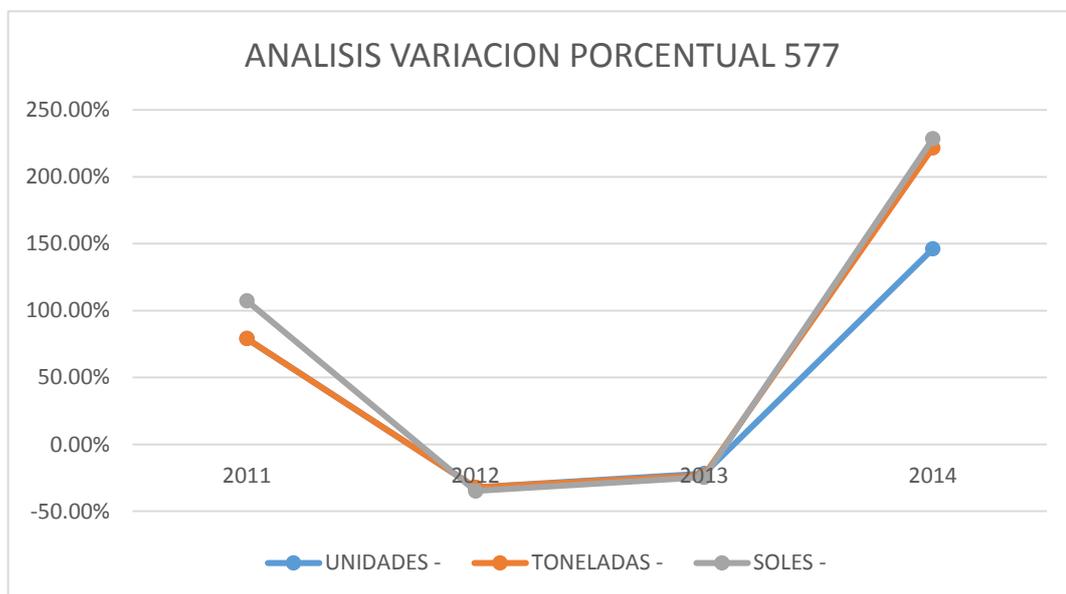
- Para el año 2011, hay un crecimiento en todas las magnitudes teniendo un mayor consumo de cartón por unidad explicada por el tipo de cartón vendido, así mismo un incremento en el precio por tonelada.
- En el 2012, hay un mayor consumo de unidades y un aumento proporcional de las toneladas mas con un ligero consumo de cartón, no igual con referencia al precio puesto que se vendió a un menor precio por tonelada o se vendió en mayores proporciones cartonones que no aportan mayores márgenes de ganancias.
- En el 2013, los incrementos son proporcionales, teniendo un consumo menor de toneladas por unidades mas un mayor valor en el precio por

toneladas y proporcionalmente el precio por unidad, registrando variaciones similares.

- En el 2014, el valor venta por tonelada aumento en contraste del índice de consumo de tonelada por unidades.

Para con el centro 577 tenemos el siguiente análisis:

VARIACION PORCENTUAL 2010 -2014 CENTRO 577 (UND-TON-SOLES)



Cuadro Estadístico 30: Variación porcentual ventas 2010 - 2014 centro 573 (UND- TON-SOLES). Fuente: TRUPAL. (Elaboración Propia).

- Notamos un comportamiento más proporcional y homogéneo en cuanto a las magnitudes de unidades, toneladas e ingresos económicos para los años 2012 y 2013
- En el año 2011, se observa un comportamiento similar en cuanto a magnitudes de crecimiento de las toneladas y las unidades, y un aumento en el precio por tonelada vendido en ese año.

- Para el año 2014 vemos un aumento proporcional del precio con las toneladas vendidas registrando en contraste un crecimiento menor en cuanto a las unidades, por ende inferimos que se hizo una mayor venta de cartones pesados teniendo un mayor índice de toneladas por unidad y manteniendo la proporción de precio por tonelada.

7.1.3 VENTAS POR DESTINO NACIONAL – EXPORTACION

Para este análisis es importante conocer que las exportaciones son netamente elaboradas en el centro 573, y se empezó con las exportaciones en el año 2014.

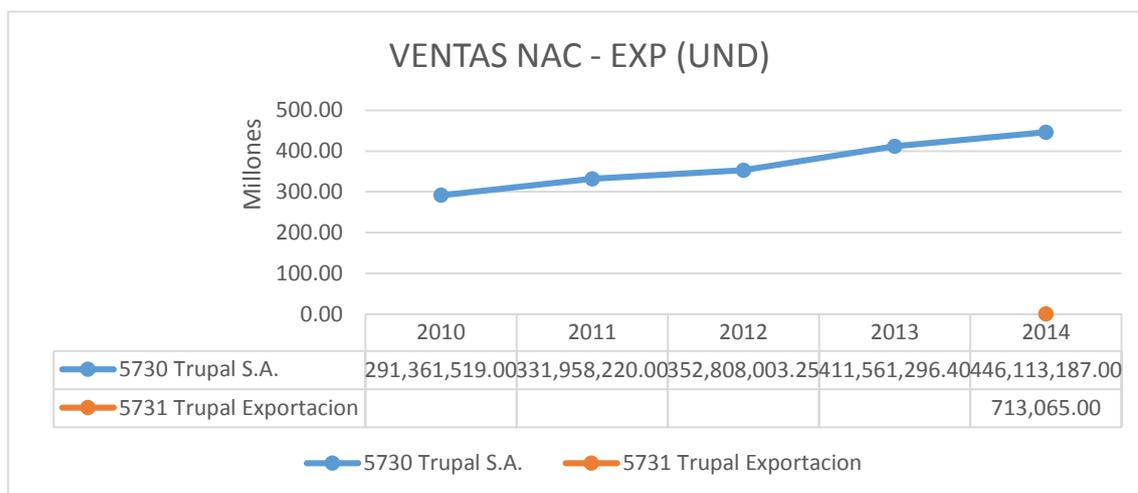
A continuación el análisis por magnitudes de las ventas a nivel nacional y exportación.

7.3.1.1 POR UNIDADES:

El récord de ventas a nivel de unidades se presenta a continuación en el siguiente gráfico que evalúa el comportamiento anual.

El comportamiento de las ventas del 2000 al 2013 sería tan idéntico como en el análisis a nivel global puesto que no hubo exportación en esos años.

VENTAS ANUALES POR DESTINO EN UNIDADES 2010 - 2014

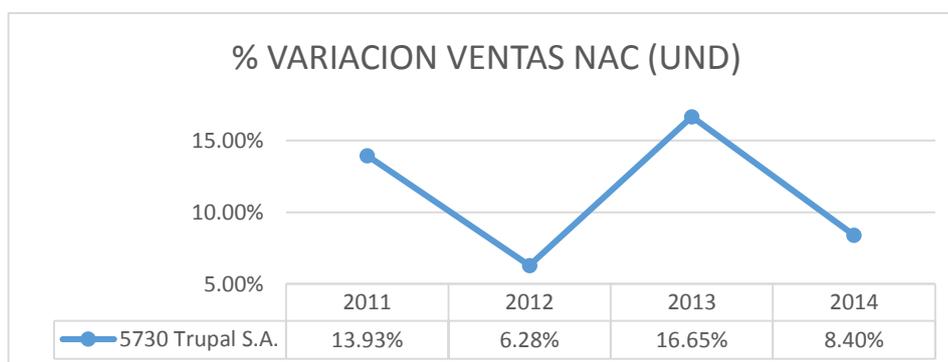


Cuadro Estadístico 31: Ventas por destino 2010 - 2014 en unidades. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia)

Las exportaciones en el 2014 tuvieron un aporte de 0.1598% a las ventas totales siendo un 0.596% de las ventas nacionales.

El mercado de exportación está comprendido por Ecuador, Costa Rica, Venezuela.

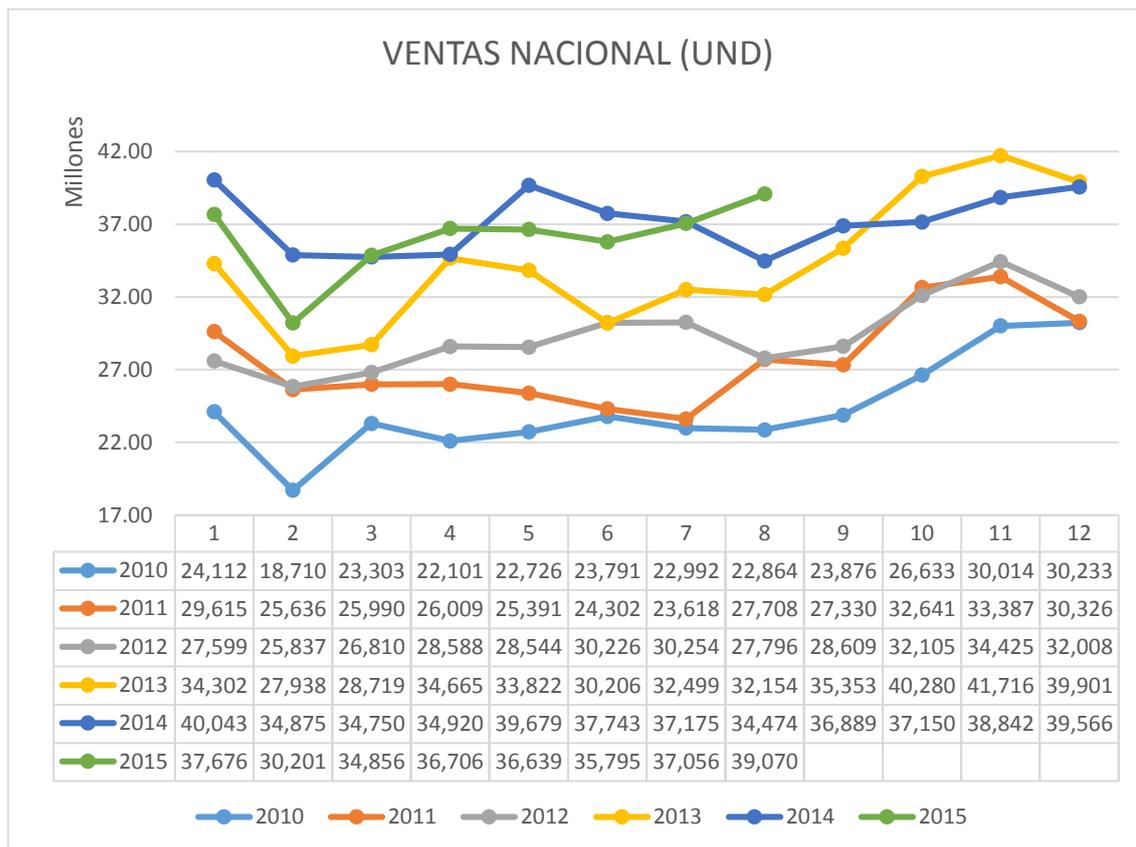
VARIACION PORCENTUAL VENTAS NACIONALES UNIDADES 2010 – 2014.



Cuadro Estadístico 32: Variación porcentual de las ventas nacionales por UNIDADES 2010 - 2014. Fuente TRUPAL. Elaboración Propia.

El año en el que alcanzo mayor crecimiento en las ventas nacionales fue en el 2013 con un crecimiento porcentual del 16.65%.

VENTAS ANULES DESTINO NACIONAL (UNIDADES) 2010 – 2014.



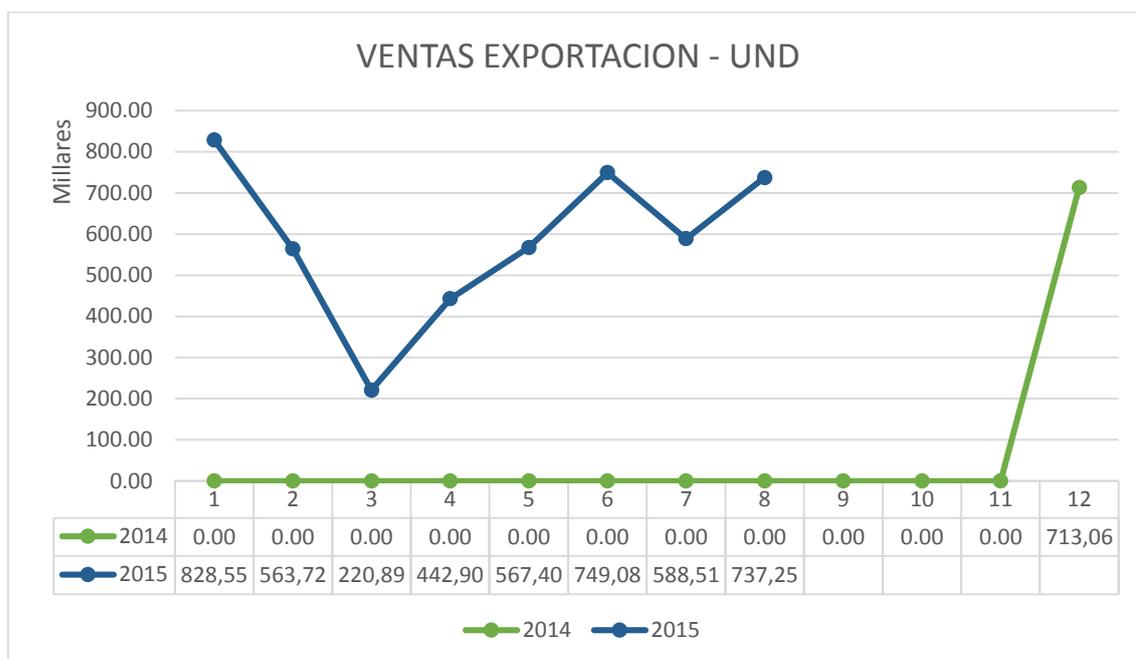
Cuadro Estadístico 33: Ventas anuales destino Nacional 2010- 2014 UNIDADES. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia).

En cuanto a las ventas nacionales se presenta una pequeñísima variación en cuanto al diagrama de las ventas totales y esto es su poco porcentaje representativo de los mismos en el 2014.

En cuanto a la exportación vemos, el inicio de su actividad fue en Diciembre del 2014, teniendo buena aceptación en un principio para luego ir bajando en los

meses de Febrero y Marzo, mes en la que empieza a registrar un crecimiento sostenido en el tiempo.

VENTAS ANUALES EXPORTACION EN UNIDADES 2010 - 2014



Cuadro Estadístico 34: Ventas anuales exportación en UNIDADES 2010- 2014. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia).

En el siguiente cuadro se muestra el porcentaje de participación que tienen las ventas de exportación en el 2015 con respecto al total de ventas en los meses correspondientes:

PORCENTAJE DE EXPORTACION CON RESPECTO AL TOTAL DE VENTAS. UND

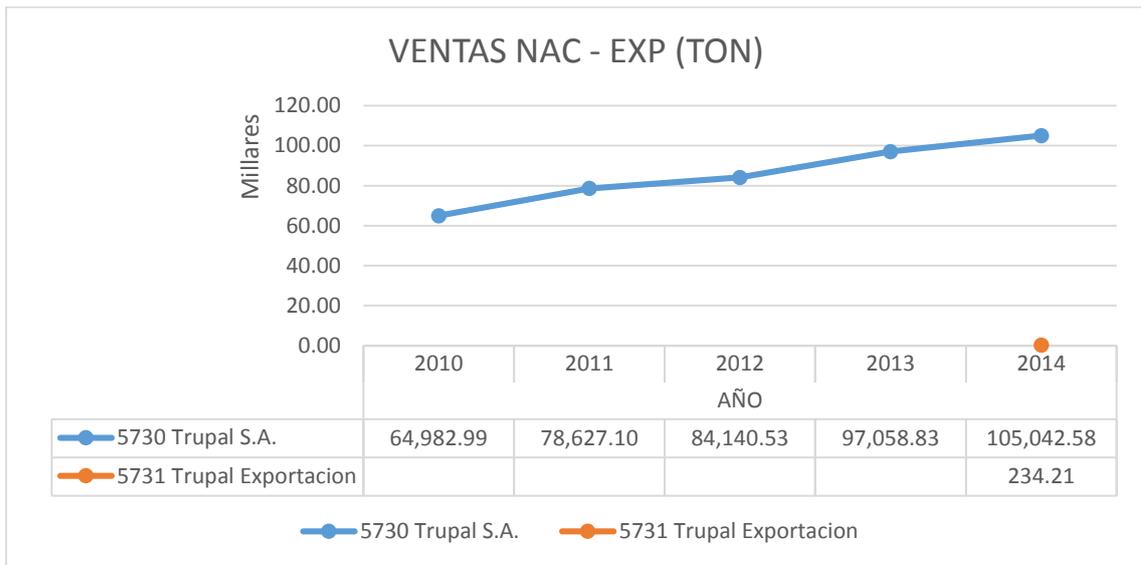
2015	1	2	3	4	5	6	7	8
UND EXP/UND TOTAL	2.20%	1.87%	0.63%	1.21%	1.55%	2.09%	1.59%	1.89%

Cuadro Estadístico 35: Porcentaje de exportación con respecto al total de ventas UNIDADES. Fuente TRUPAL. Elaboración Propia.

7.3.1.2 POR TONELADAS:

En cuanto a toneladas vemos un comportamiento directo en relación con las unidades vendidas tanto para exportación como para venta nacional.

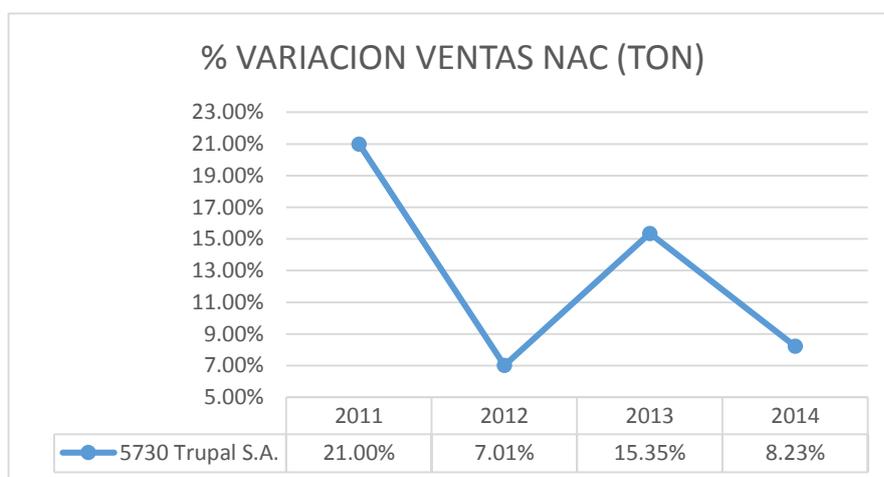
VENTAS ANUALES POR DESTINO EN TONELADAS 2010 - 2014



Cuadro Estadístico 36: Ventas por destino 2010 - 2014 en TONELADAS. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia)

Las exportaciones en el 2014 tuvieron un aporte de 0.2230% a las ventas totales siendo un 0.2225% de las ventas nacionales.

**VARIACION PORCENTUAL VENTAS NACIONALES TONELADAS
2010 – 2014.**

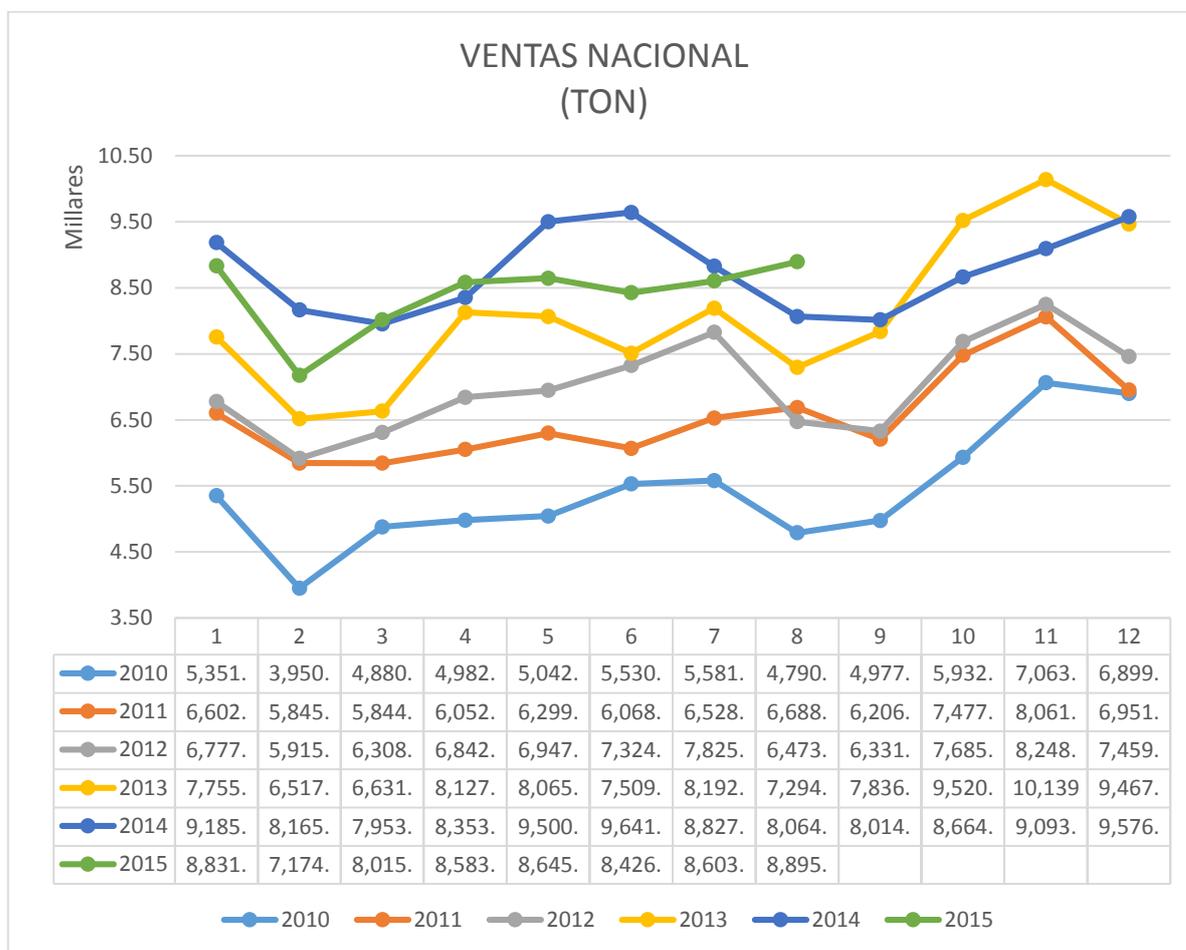


Cuadro Estadístico 37: Variación porcentual de las ventas Nacionales por TONELADAS 2010 - 2014. Fuente TRUPAL. Elaboración Propia.

En cuanto a ventas por toneladas, se tiene un comportamiento con la misma tendencia que el de las unidades y así como en la magnitud mencionada, el mayor incremento de toneladas vendidas se registró en el 2013 con un 15.35%

En el siguiente cuadro se visualiza el comportamiento de las ventas analizadas por meses al igual que el análisis anterior, las variaciones serán muy pequeñas considerando el aporte porcentual de las exportaciones.

VENTAS ANUALES DESTINO NACIONAL (TONELADAS) 2010 – 2014.

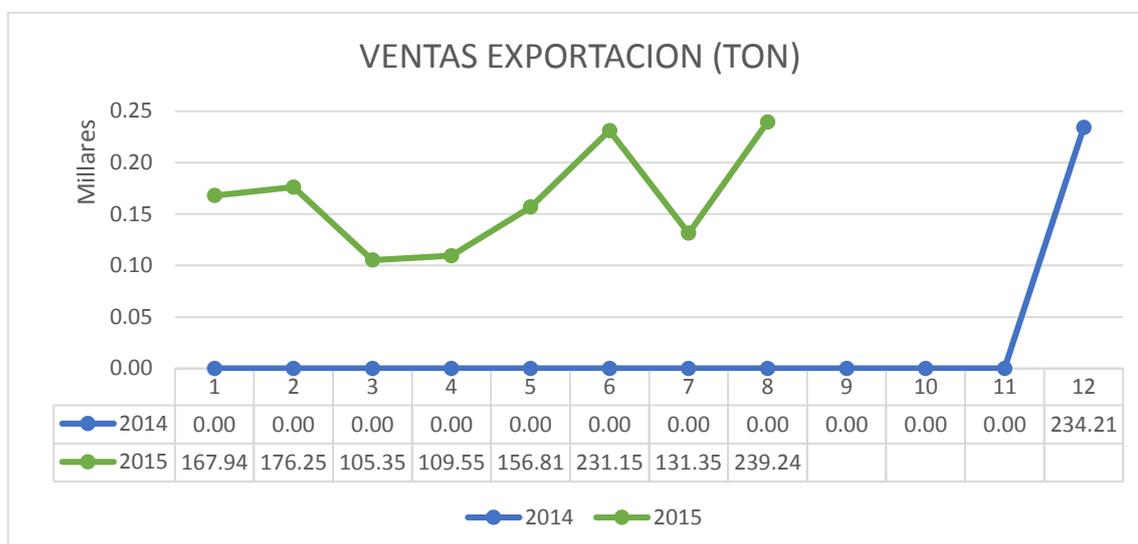


Cuadro Estadístico 38: Ventas anuales destino Nacional 2010- 2014 TONELADAS. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia).

En cuanto exportación a las toneladas vendidas comparando con el número de unidades vendidas se observa una diferencia proporcional en cuanto a sus variaciones porcentuales, esto debido al peso de la caja por el tipo de cartón usado, sabiendo que cuando son para exportación, según sea el caso, se recomienda un cartón más pesado ya que estará en un tránsito alto al cual la caja deberá ser lo suficientemente fuerte para resistir.

El siguiente cuadro describe el comportamiento de las ventas de exportación en toneladas.

VENTAS ANUALES EXPORTACION EN TONELADAS 2010 - 2014



Cuadro Estadístico 39: Ventas anuales exportación en TONELADAS 2010- 2014. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia).

Estas ventas tuvieron un aporte porcentual en cuanto a las ventas totales como muestra el siguiente cuadro:

PORCENTAJE DE EXPORTACION CON RESPECTO AL TOTAL DE VENTAS. TONELADAS

2015	1	2	3	4	5	6	7	8
TON EXP/UND TOTAL	1.90%	2.46%	1.31%	1.28%	1.81%	2.74%	1.53%	2.69%

Cuadro Estadístico 40: Porcentaje de exportación con respecto al total de ventas TONELADAS. Fuente TRUPAL. Elaboración Propia.

El gráfico así mismo podemos notar que el aumento porcentual de las toneladas es mayor que el de las unidades, esto significa que las ventas de las cajas fueron en un material más pesado en donde se usó mayor cantidad de cartón.

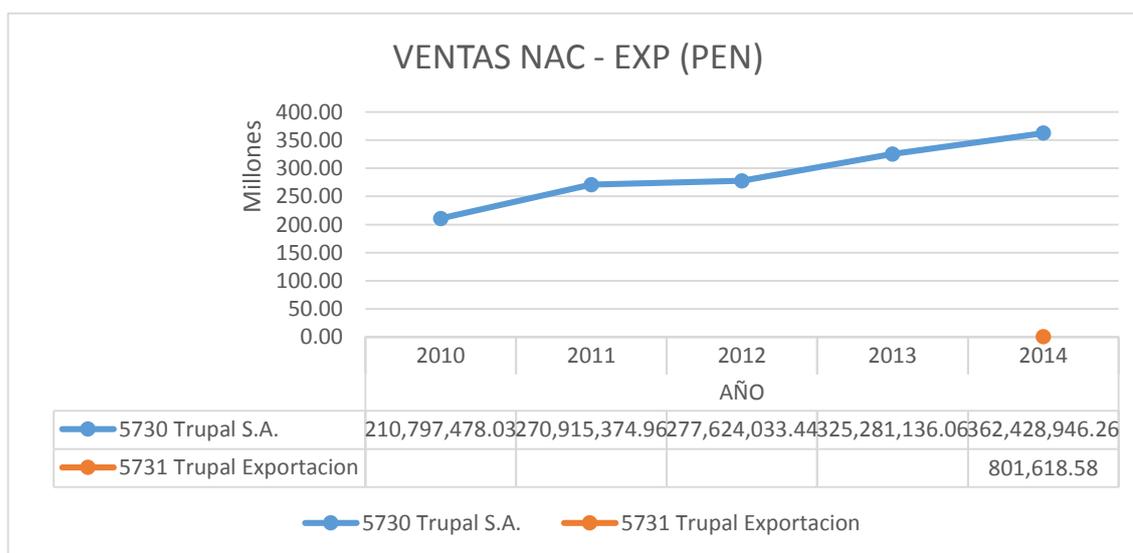
Se evidencia una caída abrupta de consumo de toneladas de Diciembre 2014 a Enero del 2015 en contraste con el análisis de las unidades, dando a entender que en Enero del 2015 se consumió mayor cantidad de cajas con una venta de toneladas menor, es decir cajas más livianas.

Mas veamos como esto influenció en el precio con el siguiente análisis.

7.3.1.3 POR INGRESO ECONOMICO:

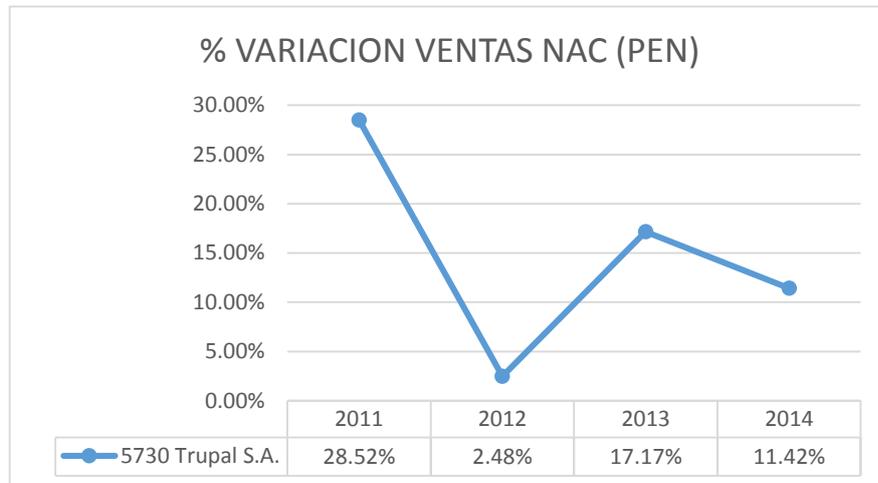
En este punto se evaluará el comportamiento económico de las ventas a nivel nacional y exportación de empaques de cartón en sus diferentes presentaciones.

VENTAS ANUALES POR DESTINO EN SOLES 2010 - 2014



Cuadro Estadístico 41: Ventas por destino 2010 - 2014 en SOLES. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia)

VARIACION PORCENTUAL VENTAS NACIONALES SOLES 2010 – 2014.



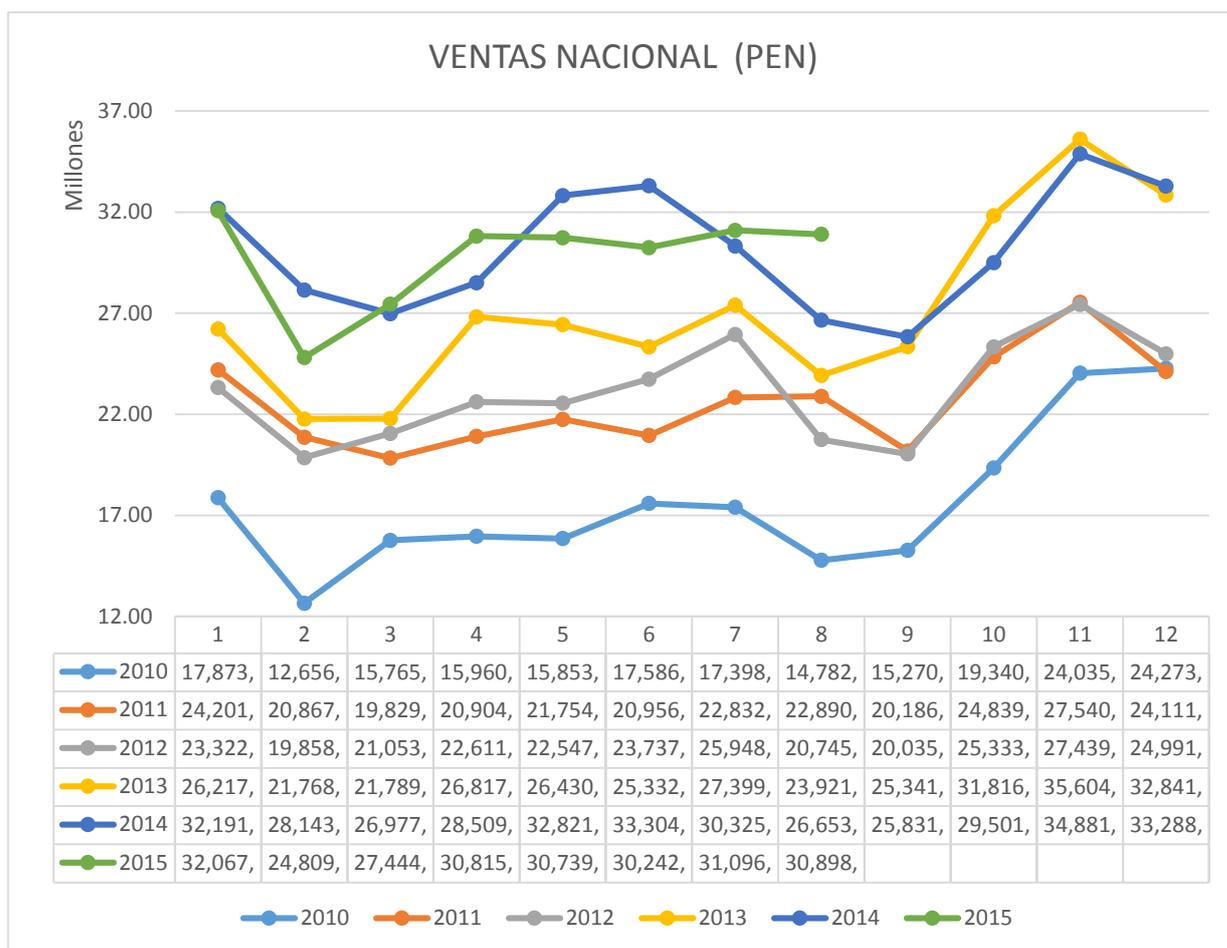
Cuadro Estadístico 42: Variación porcentual de las ventas Nacionales SOLES 2010 - 2014. Fuente TRUPAL. Elaboración Propia.

Al igual que las otras dos magnitudes se observa un comportamiento a través de los años similarmente creciente mas no en proporciones.

Teniendo un crecimiento en ingreso en el 2011 del 28.52% seguido de un 17.17% en el 2013.

En cuanto al análisis mensual de estos dos destinos de las ventas, se tiene el siguiente cuadro.

VENTAS ANUALES DESTINO NACIONAL (SOLES) 2010 – 2014.

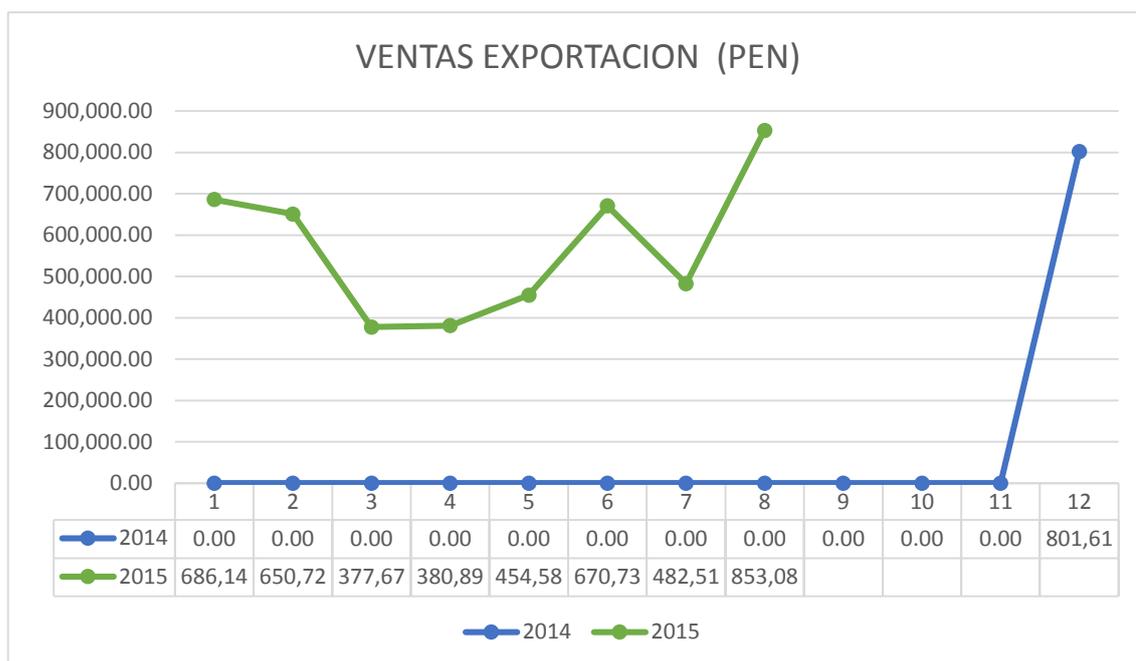


Cuadro Estadístico 43: Ventas anuales destino Nacional 2010- 2014 SOLES. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia).

De igual forma, en las ventas nacionales, se ve un comportamiento similar que las ventas en el análisis global esto por el poco aporte porcentual de las ventas al exterior registradas.

En las ventas para exportación, se observa una tendencia proporcional a las de las unidades y toneladas, sin embargo no teniendo las mismas variaciones en cada una de ellas.

VENTAS ANUALES EXPORTACION EN SOLES 2010 - 2014



Cuadro Estadístico 44: Ventas anuales exportación en SOLES 2010- 2014. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia).

El aporte porcentual que tuvo las ventas exportación en relación a las percepciones totales es como lo muestra el cuadro a continuación:

PORCENTAJE DE EXPORTACION CON RESPECTO AL TOTAL DE VENTAS. SOLES

2015	1	2	3	4	5	6	7	8
PEN EXP/UND TOTAL	2.14%	2.62%	1.38%	1.24%	1.48%	2.22%	1.55%	2.76%

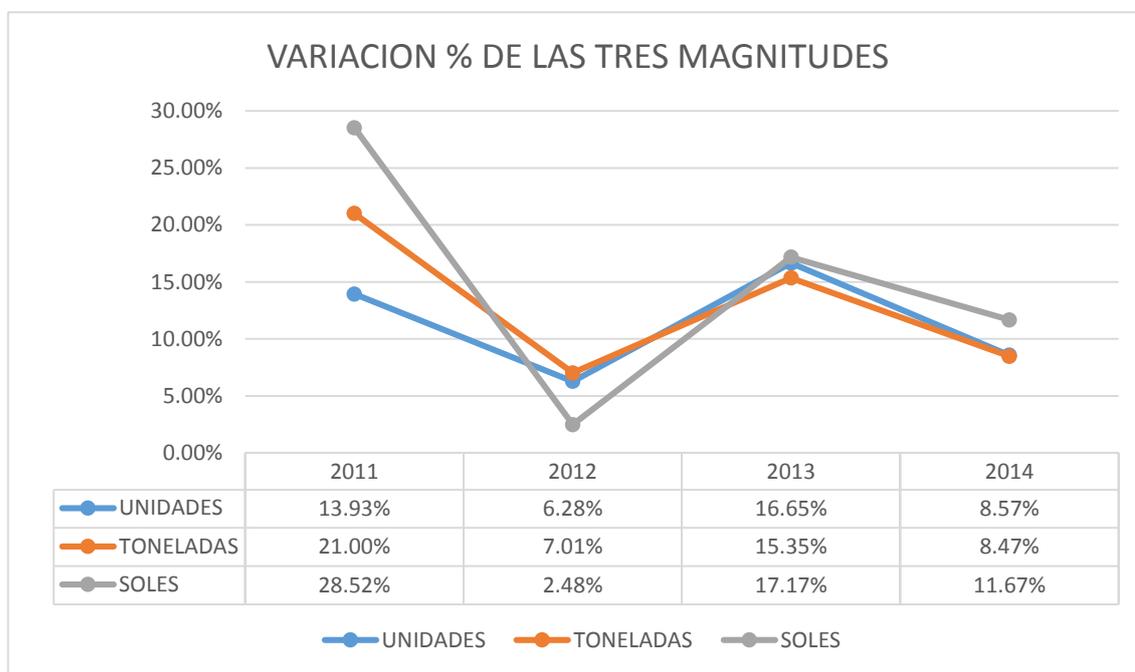
Cuadro Estadístico 45: Porcentaje de exportación con respecto al total de ventas SOLES. Fuente TRUPAL. Elaboración Propia.

El comportamiento de las tres magnitudes en cuanto a sus variaciones porcentuales se muestra en la tabla siguiente, en donde se verá con más claridad el movimiento de ellas en el tiempo.

VARIACION PORCENTUAL POR DESTINO 2010 – 2014. UND – TON- PEN

VARIACION	AÑO				
%	2010	2011	2012	2013	2014
UNIDADES	0.00%	13.93%	6.28%	16.65%	8.57%
TONELADAS	0.00%	21.00%	7.01%	15.35%	8.47%
SOLES	0.00%	28.52%	2.48%	17.17%	11.67%

Tabla 17: Variación porcentual por destino 2010- 2014. UND- TON- SOLES. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia).



Cuadro Estadístico 46: Variación porcentual por destino 2010- 2014. UND- TON- SOLES. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia).

Del análisis podemos deducir que las variaciones han sido proporcionales en cuando a crecidas y bajadas no en las mismas magnitudes, teniendo como parámetros el tipo de cartón, y los precios del dólar en las variaciones de los precios.

- En el 2011, las variaciones de unidades y toneladas fueron variables entendiendo que se vendió cantidad de cajas con un tipo de cartón más pesado, con mayor gramaje. Así mismo el porcentaje de variación del precio indica que el precio de venta por tonelada aumento en referencia al del año pasado.
- En el 2012, las variaciones fueron menores, teniendo una mayor venta de toneladas por unidades mas con un menor precio por tonelada.
- En el 2013, las variaciones porcentuales se llevó en manera más homogénea.
- En el 2014, se aprecia un aumento en las unidades y toneladas similar mas con un incremento en el precio de venta por tonelada.

7.2 ANALISIS DISTRIBUCION ACTUAL DE LAS CUENTAS VIP

La distribución de las cuentas en TRUPAL S.A. esta categorizada como se indicó por 4 subcategorías: Agroindustrial, Junior, Grandes Cuentas y Vip, siendo en total más de 1000 clientes en cartera con unos 26 ejecutivos comerciales que día a día se dedican a la labor de conseguir más ventas.

En esta sección se analizará con mayor profundidad a aquella categoría de clientes que en teoría es la más rentable.

De esta manera la empresa considera a las siguientes empresas como sus cuentas VIP.

A continuación se muestra el aporte económico que representa cada una de ellas.

PORCENTAJE DE APORTE ECONOMICO DE LAS CUENTAS ACTUALMENTE CONSIDERADAS VIP

N°	Cliente	Razón social	%
1	10019079	GLORIA S.A	15.43%
2	S900039340	ALICORP S.A.A.	8.01%
3	S900002260	CORPORACION LINDLEY S.A.	6.19%
4	1015595	CERAMICA LIMA S.A.	3.57%
5	1004507	INTRADEVCO INDUSTRIAL S.A.	2.64%
6	S900001060	NESTLE PERU S A	2.31%
7	1013627	PROCTER & GAMBLE PERU SRL	1.62%
8	1000030	UNION DE CER PER BACKUS Y JOHNSTON	1.24%
9	S900005810	CERAMICA SAN LORENZO SAC	1.24%
10	1000052	MONDELEZ PERU S.A.	1.09%
11	1018215	AJEPER S.A	1.03%
12	S900000270	MOLITALIA S.A.	0.95%
13	S900000340	INDUSTRIAS TEAL S A	0.91%
14	1016915	PRODUCTOS AVON S.A.	0.77%

15	S900003970	MOLINERA INCA S.A.	0.66%
16	1092966	DEPRODECA S.A.C.	0.13%
17	1023677	TABLEROS PERUANOS S.A.	0.06%
18	2050428583	LOGISTICA DEL PACIFICO S.A.C.	0.00%
19	2031237289	YURA S.A.	0.00%
20	2010081416	RACIONALIZACION EMPRESARIAL S.A.	0.00%
21	1087896	CONCRETOS SUPERMIX S.A.	0.00%
22	2013186774	CARTAVIO S.A.A.	0.00%

Tabla 18: Aporte económico porcentual de las empresas actualmente consideradas VIP a TRUPAL S.A. Fuente: TRUPAL (Elaboración Propia)

El cliente más rentable e importante es Gloria S.A. con un aporte del 15.43% de los ingresos totales de la empresa seguido de Alicorp con un 8.01% y en tercer lugar por la Corporación Lindley con un 6.19%.

Se entiende que al ser estas miembro de las cuentas VIP deben recibir un trato preferencial en las relaciones empresa – cliente, que abarca un tiempo de atención inmediato, respuesta rápida a sus requerimientos, solución inmediata a sus dudas e interrogantes, se debe procurar menor porcentaje de reclamos con estos clientes, y se le debe ofrecer un *lead time* para sus productos que sean los más reducidos en el mercado.

Así mismo la empresa aprovecha estos tratos especiales para con estos clientes para cobrarles un precio que fija la empresa obteniendo las máximas ganancias,

puesto que sabe que si el cliente opta por otra empresa quizá no tenga los mismos tratos.

Este trabajo con los clientes VIP actualmente no cumple al 100% con lo teórico expuesto.

Por otro lado dentro de este grupo también vemos a clientes que no aportan a la empresa sin embargo están considerados dentro de las cuentas VIP solo por ser parte del Grupo Gloria, tales como DEPRODECA SAC, Tableros Peruanos S.A., Logística Del Pacífico S.A.C., Yura S.A., Racionalización Empresarial S.A., Concretos Supermix S.A., Cartavio S.A.A. cuyos aportes son menores del 0.15% y en algunos casos son tan pequeños con cantidades menores a 0.01%.

Estos reciben también trato preferencial.

Así mismo a continuación una lista de algunos clientes Grandes Cuentas con su respectivo aporte porcentual con respecto al monto total de los ingresos.

APORTE ECONOMICO PORCENTUALMENTE DE OTRAS CUENTAS NO VIP

N°	Cliente	Razón social	%	CATEGORIA ACTUAL
1	1007337	PROCESADORA LARAN S.A.C.	3.1535%	AGROINDUSTRIAL
2	1010502	CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S	2.9080%	AGROINDUSTRIAL
3	1038718	MANUFACTURA DE METALES Y ALUMINIO R	2.2669%	GRANDES CUENTAS
4	1015861	SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	1.5515%	AGROINDUSTRIAL
5	1052577	AGROPECUARIA LAS LOMAS DE CHILCA S.	1.2744%	AGROINDUSTRIAL

6	1055353	EL PEDREGAL S.A.	0.8199%	AGROINDUSTRIAL
7	1004950	SIGDELO S.A.	0.7733%	GRANDES CUENTAS
8	S900004490	INDUSTRIAS DEL ESPINO S.A.	0.7358%	GRANDES CUENTAS
9	1015057	CAMPOSOL S.A.	0.7056%	AGROINDUSTRIAL
10	1004279	AJINOMOTO DEL PERU S A	0.7032%	GRANDES CUENTAS
11	S900000890	FAMESA EXPLOSIVOS S.A.C.	0.6667%	GRANDES CUENTAS
12	1007681	CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA S.	0.6565%	AGROINDUSTRIAL
13	1067911	PROCESADORA TORRE BLANCA S.A.	0.6004%	AGROINDUSTRIAL
14	1020433	EMPACADORA Y PROCESADORA HUAMANI	0.5973%	AGROINDUSTRIAL
15	1004574	CPPQ S.A.	0.5487%	GRANDES CUENTAS
16	S900000780	PANADERIA SAN JORGE S.A.	0.5416%	GRANDES CUENTAS
17	1059865	EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR S.A.	0.5240%	AGROINDUSTRIAL
18	1012690	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	0.5017%	AGROINDUSTRIAL
19	1000089	AGROINDUSTRIAS AIB S.A.	0.5006%	AGROINDUSTRIAL
20	1021210	PRODUCTOS TISSUE DEL PERU S.A.	0.5000%	GRANDES CUENTAS
21	1019863	MACHU PICCHU FOODS S.A.C.	0.4995%	GRANDES CUENTAS
22	1023893	FABRICA DE ENVASES S.A.	0.4930%	GRANDES CUENTAS
23	1053711	MULTIFOODS S.A.C.	0.4812%	GRANDES CUENTAS
24	1008551	PERUANA DE MOLDEADOS S.A.	0.4803%	GRANDES CUENTAS
25	1045410	COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATES	0.4647%	GRANDES CUENTAS
26	1022136	DANPER TRUJILLO S.A.C.	0.4242%	AGROINDUSTRIAL
27	S900005930	BSH ELECTRODOMESTICOS SAC	0.3882%	GRANDES CUENTAS

28	1047935	EMBOTELLADORA DON JORGE S.A.C.	0.3777%	GRANDES CUENTAS
29	1057997	EUROFRESH PERU S.A.C.	0.3701%	AGROINDUSTRIAL
30	S900006400	B.BRAUN MEDICAL PERU S.A.	0.3619%	GRANDES CUENTAS
31	1082308	SOLDEX S.A.	0.3444%	GRANDES CUENTAS
32	1096815	PASSION FRESH SOCIEDAD ANONIMA CERR	0.3413%	AGROINDUSTRIAL
33	1055135	CALZADO CHOSICA S.A.C.	0.3252%	GRANDES CUENTAS
34	1000209	CONSORCIO INDUSTRIAL DE AREQUIPA SA	0.3088%	AGROINDUSTRIAL
35	1018292	MEXICHEM PERU S.A.	0.3051%	GRANDES CUENTAS
36	1008181	SAN FERNANDO S.A.	0.2941%	GRANDES CUENTAS
37	1019344	ADM INCA S.A.C.	0.2920%	GRANDES CUENTAS
38	S900004720	ARCOR DE PERU S A	0.2906%	GRANDES CUENTAS
39	1049590	HEINZ - GLAS PERU S.A.C.	0.2886%	GRANDES CUENTAS
40	1077160	ELECTROANDINA INDUSTRIAL S.A.C	0.2806%	GRANDES CUENTAS
41	S900000790	EXSA S A	0.2764%	GRANDES CUENTAS
42	S900000250	INDUSTRIAL ALPAMAYO S A	0.2744%	JUNIOR
43	1006083	SUPEMSA	0.2721%	GRANDES CUENTAS
44	1063890	INKA CROPS S.A.	0.2613%	GRANDES CUENTAS
45	1005108	EMPRESAS COMERCIALES	0.2610%	GRANDES CUENTAS
46	1043568	HELATONY'S S.A.C.	0.2589%	GRANDES CUENTAS
47	1022974	COCINAS SUPERIOR S.A.C	0.2576%	GRANDES CUENTAS
48	1052340	IQF DEL PERU S.A.	0.2547%	AGROINDUSTRIAL
49	1096264	SUN FRUITS PACKS S.A.	0.2519%	AGROINDUSTRIAL
50	1054320	CASA CHICA S.A.C.	0.2519%	AGROINDUSTRIAL
51	1017817	PESQUERA HAYDUK S.A	0.2463%	GRANDES CUENTAS

52	1008910	OPERACIONES ARCOS DORADOS DE PERU S	0.2372%	JUNIOR
53	1023040	XIMESA SAC	0.2306%	GRANDES CUENTAS
54	1052176	GANDULES INC S.A.C.	0.2260%	AGROINDUSTRIAL
55	S900002090	CORPORACION DE INDUSTRIAS PLASTICAS	0.2246%	GRANDES CUENTAS
56	1075279	AGRICOLA LAS MARIAS S.A.C.	0.2216%	AGROINDUSTRIAL
57	1015502	SOCIEDAD AGRICOLA VIRU S.A	0.2026%	AGROINDUSTRIAL

Tabla 19: Aporte económico porcentual de otras cuentas no consideradas VIP. Fuente TRUPAL. (Elaboración propia).

En esta lista podemos notar que hay clientes con mayor porcentaje de aportación económica que los que actualmente se consideran VIP que no están consideradas como cuentas importantes, recibiendo una atención normal.

Este análisis es importante puesto que tiene incidencia directa con el trato con el cliente así mismo con los cumplimientos de sus requerimientos, tema que veremos en el siguiente punto.

7.3 INDICE DE CUMPLIMIENTO DE DESPACHOS

El cumplimiento de despacho se refiere al nivel de cumplimiento considerando solo las entregas que se hacen al cliente en fecha y las que se anticipan no considerando en ningún sentido las entregas posteriores de los pedidos ya que si ese fuese el caso el nivel de cumplimiento en todos los clientes serian del 100% puesto que todos los pedidos son atendidos, mas no todos con la misma rapidez.

Se tomara como análisis las cuentas consideradas actualmente como cuentas importantes dentro de la compañía. Las cuentas VIP.

Para ello se analizará el cumplimiento en forma mensual solo dentro de este año 2015. Este análisis nos dará un reflejo del manejo del servicio actual para con los clientes que actualmente se consideran importantes.

Así mismo luego de ello se hará un énfasis solo en el cliente más importante, debido a que tiene una aportación considerable económica, en donde cualquier pequeño incremento en las ventas traerá beneficios importantes para TRUPAL S.A. más que una grande variación en un cliente pequeño. La tabla a continuación presenta el nivel de cumplimiento mencionado:

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE DESPACHOS A LOS CLIENTES MÁS IMPORTANTES 2015

EMPRESA	1	2	3	4	5	6	7	8	Total general
GLORIA S.A	89.76%	86.34%	77.24%	76.47%	47.86%	64.86%	72.33%	67.10%	72.75%
ALICORP S.A.A.	88.07%	85.19%	92.16%	94.07%	77.83%	81.27%	90.71%	79.43%	86.09%
CORPORACION LINDLEY S.A.	86.45%	100.00%	98.72%	99.26%	94.73%	94.67%	88.67%	94.38%	94.61%
CERAMICA LIMA S.A.	66.43%	74.46%	63.50%	75.40%	59.48%	85.24%	55.30%	52.65%	66.56%
INTRADEVCO INDUSTRIAL S.A.	61.48%	81.22%	67.43%	69.20%	46.36%	66.32%	65.80%	42.93%	62.59%
NESTLE PERU S A	65.83%	84.52%	78.51%	94.73%	92.15%	78.00%	83.90%	60.74%	79.80%
PROCTER & GAMBLE PERU SRL	58.21%	88.27%	62.62%	75.92%	85.94%	87.49%	69.24%	57.13%	73.10%
UNION DE CER PER BACKUS Y JOHNSTON	61.54%	75.93%	100.00%	87.41%	69.74%	78.21%	63.93%	82.82%	77.45%
CERAMICA SAN LORENZO SAC	41.48%	84.62%	77.22%	80.56%	56.77%	45.09%	50.68%	53.73%	61.27%
MONDELEZ PERU S.A.	80.36%	77.50%	81.50%	96.25%	72.90%	80.10%	62.85%	69.06%	77.57%
AJEPER S.A	88.46%	95.45%	88.54%	77.08%	89.29%	96.97%	91.67%	80.94%	88.55%
MOLITALIA S.A.	78.46%	94.12%	89.83%	90.25%	69.02%	91.30%	64.17%	78.06%	81.90%
INDUSTRIAS TEAL S A	78.33%	100.00%	85.71%	100.00%	55.45%	93.37%	89.23%	66.57%	83.58%
PRODUCTOS AVON S.A.	68.46%	65.00%	75.00%	80.77%	64.10%	83.89%	87.04%	82.56%	75.85%

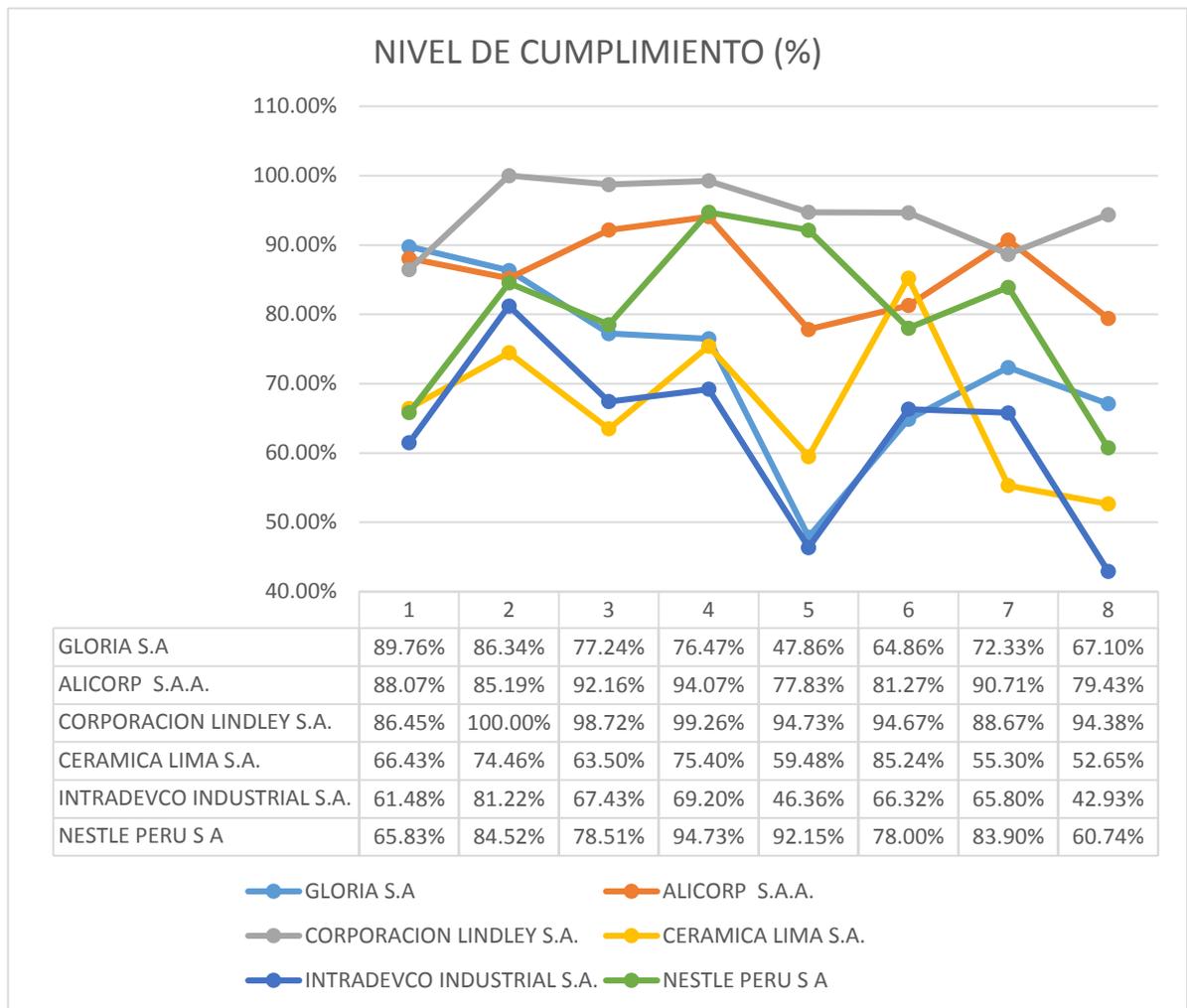
MOLINERA INCA S.A.	66.67%	58.33%	87.50%	55.00%	94.29%	41.14%	33.33%	50.00%	60.78%
DEPRODECA S.A.C.	100.00%	100.00%	100.00%	80.00%	100.00%	75.00%	66.67%	94.44%	89.51%
TABLEROS PERUANOS S.A.	100.00%	100.00%		50.00%					83.33%
LOGISTICA DEL PACIFICO S.A.C.				100.00%	100.00%	100.00%			100.00%
YURA S.A.		100.00%							100.00%
RACIONALIZACION EMPRESARIAL S.A.									
CONCRETOS SUPERMIX S.A.									
CARTAVIO S.A.A.					100.00%				100.00%
PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO	75.29%	86.16%	82.84%	82.35%	76.44%	79.00%	70.97%	69.53%	77.82%

Tabla 20: Nivel de cumplimiento de los despachos a los clientes más importantes Enero - Agosto 2015. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia)

De donde vemos un nivel de cumplimiento muy variado, no siendo muy satisfactorio en la mayoría de los casos para ser clientes VIP teniendo solo un 77.82% de porcentaje promedio de cumplimiento.

En el siguiente gráfico se muestra el nivel de cumplimiento porcentual para los clientes que aportan más del 2% a la empresa.

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS CLIENTES QUE APORTAN MAS DEL 2% A TRUPAL



Cuadro Estadístico 47: Nivel de cumplimiento de los clientes que aportan más del 2% a Trupal 2015. Fuente TRUPAL. Elaboración propia.

En el gráfico podemos observar:

- El nivel de cumplimiento entre las empresas es muy variado, mas la empresa que tiene un nivel de cumplimiento uniforme es la Corporación Lindley, tercera empresa más importante para TRUPAL S.A.
- El cumplimiento para con Gloria, la primera empresa más importante ha ido en bajada desde Enero hasta Mayo del presente año, empezando un mejor nivel de cumplimiento en Junio.
- La empresa con menos porcentaje de cumplimiento dentro de las 6 es Intradevco con un promedio de 62.59%.

El cumplimiento dentro de las VIP debe estar por encima de los 90% el cual vemos que actualmente no es así.

Así mismo el promedio porcentual de cumplimiento de los despachos de todos los clientes en cartera como lo muestra la tabla a continuación:

PROMEDIO DE DESPACHOS DE TODOS LOS CLIENTES 2015

MES	1	2	3	4	5	6	7	8
PROMEDIO	68.67%	72.73%	74.72%	74.20%	66.01%	72.96%	73.19%	72.12%

Tabla 21: Promedio de despachos de todos los clientes Enero- Agosto 2015. Fuente TRUPAL. (Elaboración Propia)

Estos resultados arroja un promedio de cumplimiento total de 71.82%.

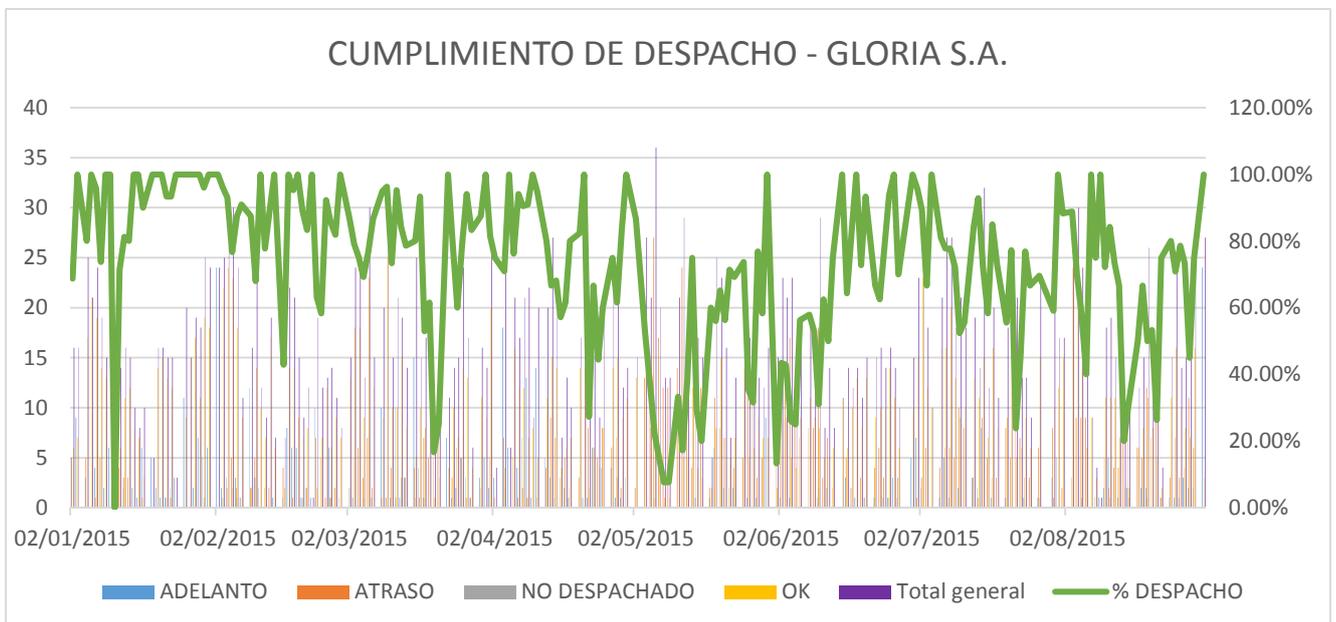
INDICE DE CUMPLIMIENTO DE DESPACHO GLORIA S.A.

Como indicamos estudiaremos el caso del cliente más importante dentro de la empresa para con ello poder sacar un método de trabajo que optimice el servicio que se le da actualmente a las cuentas VIP.

Gloria S.A. con un aporte del 15.43%, empresa que aporta mayor porcentaje de ingresos económicos a la empresa, ha tenido este comportamiento en cuanto al registro del cumplimiento:

El siguiente diagrama muestra el comportamiento a detalle desde Enero 2015 hasta el 31 Agosto del mismo año.

CUMPLIMIENTO DE DESPACHO PARA GLORIA S.A. ENERO – AGOSTO 2015



Cuadro Estadístico 48: Cumplimiento de despacho Enero – Agosto 2015 para Gloria S.A. Fuente TRUPAL. (Elaboración propia)

Solo el 18.45% se ha podido cumplir con el 100% de las entregas en la fecha solicitada por el cliente considerando inclusive los adelantos de fecha que son contadas como parte del reporte de cumplimiento que se envía diariamente al cliente.

Desde una óptica mensual el siguiente cuadro detalla el comportamiento del cumplimiento:

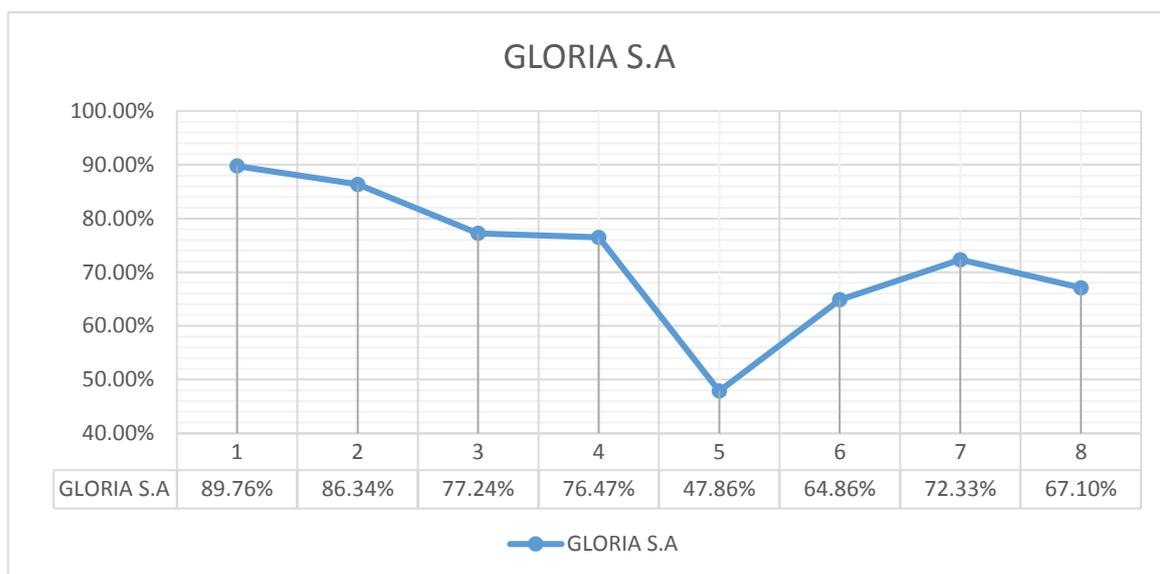
**PROMEDIO DE DESPACHO GLORIA
ENERO – AGOSTO (%)**

MES	Promedio de % DESPACHO
ENERO	89.76%
FEBRERO	86.34%
MARZO	77.24%
ABRIL	76.47%
MAYO	47.86%
JUNIO	64.86%
JULIO	72.33%
AGOSTO	67.10%

*Tabla 22: Promedio mensual de despacho para Gloria.
Fuente TRUPAL. (Elaboración propia).*

El mes donde mayor cumplimiento se registro fue en Enero con un 89.76% y el de mayor incumplimiento fue el mes de Mayo con un 52.14%.

CUMPLIMIENTO MENSUAL DE DESPACHOS 2015 (ENERO – AGOSTO).



Cuadro Estadístico 49: Cumplimiento mensual de despachos Gloria Enero - Agosto 2015. Fuente TRUPAL. (Elaboración propia).

Vemos que en el mes de Junio a pesar de haber tenido mayor demanda que los meses anteriores, se aumentó el porcentaje de cumplimiento llegando al 64.86% gracias a una gestión oportuna para llegar a tal objetivo manteniendo los resultados a pesar de la creciente demanda para el mes de Julio, de cayendo en Agosto.

7.4 RESULTADOS DEL ANALISIS COMERCIAL

Después del análisis de la situación actual, organigrama, gestión comercial, gestión de ventas, de producción, despachos y demás podemos plasmar la situación actual de la empresa de la siguiente manera:

- Hay una gestión de visitas básica que no permite un control y seguimiento adecuado de los clientes así como dar la atención a los clientes que representan más rentables para la empresa.
- No hay un control adecuado a los ejecutivos de ventas puesto que muchas veces solo esperan a que el cliente frecuente envíe la orden de compra y dan atención a los que no son tan frecuentes. Las consecuencias de estas acciones es un descuido para con nuestros clientes frecuentes provocando el desinterés de parte de ellos buscando opciones en otros proveedores en donde sí se interesen por ellos y les brinden la asesoría adecuada.
- La relación entre empresa cliente es por medio de los ejecutivos comerciales (actualmente), mas hay una confusión de prioridades puesto que el ejecutivo da prioridad a la captación y nivel de facturación mientras que el objetivo y prioridad de la empresa está en las relaciones brindando un servicio especializado según tipo de cliente.
- Actualmente no se tiene un valor de venta parametrizada por el valor venta por tonelada de cartón según su tipo, solo se maneja unos mínimos de venta. Esta irregularidad deja a criterio del ejecutivo la

negociación que con el fin de captar ventas puede respetar o no dichos parámetros, donde solo con un estudio de precios esto saldría a la luz.

- La gestión con el área de producción gráfica muchas veces suele ser un cuello de botella puesto que se tiene poco personal para poder satisfacer una respuesta inmediata a los ejecutivos. No se maneja prioridades establecidas sino solas las que se van dando en el transcurso del día y con aprobación de gerencia que muchas veces pueden ajustarse o no a las prioridades de nuestros clientes VIP.
- La dependencia que se tiene con producción gráfica es por la creación y diseño de las notas de impresión como el de los troqueles, luego de ellos de la fabricación de los mismo, y posterior si es que es un trabajo en *offset* o digital el encargado directo es esta área en donde por la poca capacidad de planta en épocas cargadas se tiene un *lead time* de atención muy elevadas causando insatisfacción al cliente, y en donde para evitar incumplimiento la empresa pasa a comprometerse dando como prioridades y que muchas veces no se cumple, sino solo con entregas parciales.
- En cuanto al ingreso de pedidos, debido a que no hay una estructuración adecuada de prioridades se ingresan los pedidos con cierta prioridad a los clientes VIP(se les reserva la primera semana), dando fechas muy posteriores a los otros clientes, dando como resultado que cuando las cuentas VIP llegan a solicitar sus pedidos para esas fechas posteriores a la semana ya las encuentran ocupadas las máquinas y en caso de ingresarlas genera una sobresaturación de la carga diaria, generando

desorden y con ello incumplimiento a las cuentas VIP, puesto que se dará prioridad a las que están ingresadas con anterioridad.

- El desfase de actualización entre el sistema SAP y el PcTopp genera una fotografía retardada de la carga de pedidos diarios, pudiendo dar como información que una máquina cuenta con disponibilidad de horas para hacer el ingreso cuando en realidad ya no lo está, a lo que cuando el asistente hace el ingreso y cuando el PcTopp se refresca salen las máquinas sobrecargadas.
- Aun así se den prioridad a las cuentas VIP una vez ingresados los pedidos generara que los otros pedidos de clientes entre ellos Grandes Cuentas Junior y Agro sean desplazados trayendo como consecuencia atrasos en las fechas de entrega y con esto insatisfacción del cliente y con ello que el cliente busque otras opciones de abastecimiento.
- Debido a una falta de política en las prioridades e ingreso de los pedidos, se priorizan pedidos de algunos clientes desplazando otros, haciendo esta acción consecutivamente provocando que no se tenga una fecha concreta de entrega de pedido para confirmarle al cliente generando desconfianza puesto que se le cambia la fecha seguido, esto causa malestar tanto al cliente y también al ejecutivo pues es quien tiene que dar la cara al cliente y explicarle la situación.
- El sistema de priorización en los pedidos es semi objetiva puesto que en teoría se sabe que los clientes VIP deben tener la prioridad más cuando el cliente se comunica directamente con el Gerente este puede conseguir un *lead time* mucho menor que el que de por si le corresponde.

- La priorización de parte del área de planeamiento sigue las variables de factibilidad en la producción, juntan pedidos de la fecha que tengan características similares como tipo de cartón, o medidas de paño, para de esta manera optimizar el proceso de producción y corrida de máquina.
- La programación de planeamiento sigue lo indicado por el área Comercial en cuanto a prioridades, siendo bien subjetivas el orden adecuado de las mismas. (amistad, nivel jerárquico, etc.)
- El mayor desorden se ve en cuanto al ingreso de los pedidos de acuerdo a la capacidad de cada máquina y el orden de fabricación que se da en la planificación de la producción.
- Un factor externo que afecta directamente al desenvolvimiento de la producción es que las máquinas corrugadoras con las que se cuentan para la fabricación de paños no son nuevas, son adquiridas usadas, presentando una de ellas mayor índice de paradas de máquina, como se entiende esto afecta a la producción y varía totalmente el programa que se había estipulado, dejando a los programadores el criterio de la programación considerando los pedidos que son realmente importantes (a criterio propio).
- No existe un plan de mantenimiento preventivo de las máquinas usadas, hasta el momento se viene aplazando estas actividades por el tiempo de sobredemanda en la que se encuentra la empresa, limitándose solo al mantenimiento correctivo.
- En cuanto al programa de despachos, el déficit ocurre cuando el cliente por a o b razones posterga la entrega de sus órdenes cuando estos ya

se encuentran fabricados, lo que provoca costos de almacenaje para Trupal, y en caso de omitir este acontecimiento al momento de enviar el asistente el programa de despachos, falsos fletes.

- Todo pedidos ingresado al sistema debe salir a despacharse ese mismo día. Mas esto es imposibilitado muchas veces puesto que debido a los retrasos la producción no está terminada en fecha, por otro lado hay clientes que solo atienden recepciones previa cita, y para esto se necesita la cantidad confirmada de producción y quedar de la respuesta de los almacenes del proveedor para proceder con la programación de despacho (esta tarea lo hace el asistente).
- Así mismo con respecto a los despachos lo óptimo sería que si un material estaba planificado para despacho un día en especial, al no poder hacerlo por uno de los motivos mencionados líneas arriba, este se programe en automático para despacho al día siguiente, mas esto se viene imposibilitado puesto que muchos clientes solo atienden días de la semana en específico para recibir mercaderías, haciendo necesario la coordinación del ejecutivo con el cliente.
- Los despachos debe ser en automático sin necesidad de la confirmación del área Comercial.
- El cambio de sistema que se implementó en la empresa que hizo el cambio en comercial del Axión al SAP, y la comunicación del SAP con el PcTopp se realizó en un tiempo inadecuado, puesto que fue en el mes de Octubre, mes en el que la empresa se encuentra en temporada alta de demanda el cual produjo un caos interno.

- La implementación de estos sistemas más el *Make To Order*, trajo consigo una época terrible en la empresa, puesto que debido a las fallas del sistema, todos los pedidos se hacían en manera manual y la comunicación entre comercial y planeamiento de la producción improvisada, esto trajo como consecuencia ordenes duplicadas, almacenes llenos de productos fabricados por duplicidad, incremento en el *lead time* de entrega de los pedidos, devoluciones de los clientes por entregas de productos no solicitados, ineficiente programación de despachos.
- Las consecuencias de la implementación de los sistemas MTO y transición al SAP trajo desconfianza de los clientes, malestares, aumento en el índice de reclamos, pérdida de carteras importantes para la empresa, pérdidas a niveles económicos.
- El pago de las consecuencias de estas malas decisiones impacto también el 2015 en donde la labor de los ejecutivos era recuperar a los clientes perdidos en esta época, ofreciéndoles tiempos de entrega de acuerdo a la categoría en las cuales se encontraban. (Vale mencionar en este punto que el antiguo control de pedidos era llevado por número de pedidos al día y no por la capacidad de planta.). después de una ardua labor se pudo recuperar algunos clientes mas disminuyeron el porcentaje de participación que se tenía al inicio, contratando otros proveedores para cubrirse y evitar falta de stock debido a incumplimientos afectando directamente a sus despachos.

- En consecuencia de una inadecuada parametrización de las prioridades se cae en el abandono a los clientes VIP, dándoles un mal trato en cuanto al servicio proporcionado afectando directamente a su producción en caso de fallarles.

CAPITULO VIII: ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO

Como parte de la implementación de la estrategia óptima para la situación actual de la empresa es necesario el análisis del entorno interno que junto con el análisis externo hacen posible un análisis exhaustivo y propuesta de alternativas de optimización de la gestión comercial.

8.1 ANALISIS DE FORTALEZAS

Dentro de las fortalezas podemos mencionar los siguientes ítems:

- Ofrece productos de calidad superior al mercado al cliente.
- Tiene una importante participación de mercado representando al 51 %.
- Tiene la capacidad de planta superior que la de la competencia.
- Ofrece a sus clientes productos diseñados a medida y según requerimiento del cliente.
- Tiene variedad de tipo de cartón para el diseño de los empaques.

- Tiene solvencia económica y capacidad de adquirir un préstamo bancario.
- Gerencia con conocimientos amplios en cuanto a organización empresarial.
- Disponibilidad de la flota de transporte necesario para los despachos especialmente para los despachos para atención de cuentas VIP.

8.2 ANALISIS DE DEBILIDADES

- Inadecuada gestión de los clientes que implica, atención, seguimiento, solución de conflictos.
- Cuello de botella en los trabajos que interviene producción gráfica (más que todo en la línea Digital y Offset).
- Se cuenta con dos corrugadoras desfasadas en cuanto a tecnología.
- Cuenta con un endeudamiento con el banco por una suma importante.
- Estructura de los procedimientos de reportes, planeamiento, control y coordinación interna ineficiente el área comercial, planeamiento y control de la producción, logística y distribución.
- Localización de planta muy apartada para el contacto directo con los clientes y proveedores.
- No cuenta con una estrategia de marketing y publicidad.
- Falta de capacitación al personal operativo de planta.
- Desconfianza de parte de los clientes en cuanto a la veracidad .de sus acuerdos que ofrece la empresa.

- *Lead time* de entregas muy variables y extensas.
- Alta rotación de personal comercial.
- Innovación en los productos.

8.3 ANALISIS DEL FACTOR EXTERNO E INTERNO

8.3.1 ANALISIS EFE

Este análisis nos permitirá en forma cuantitativa ver la eficiencia con la que la empresa responde a los factores externos. De esta manera tenemos:

MATRIZ EFE

	MATRIZ EFE	VALOR	CLASIFICACION	PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Sector manufacturero creciente	10%	3	0.3
2	Preocupación por el medio ambiente, empaques ecofriendly.	12%	4	0.48
3	Certificación de Calidad.	7%	3	0.21
4	Tecnología existente para nuevos desarrollos	8%	3	0.24
5	Crecimiento económico del Perú.	9%	3	0.27
6	Tratados de Libre Comercio	7%	3	0.21
AMENAZAS				
7	Fenómenos Naturales que tiene incidencia directa con la producción de frutas y verduras.	10%	2	0.2
8	Costo del dólar para las importaciones	8%	1	0.08
9	Pocas barreras de Inserción en el mercado	9%	1	0.09
10	Presencia de alto número de competidores	10%	2	0.2

11	Alternativa de productos sustitutos.	10%	1	0.1
		100%		2.38

Tabla 23: Matriz EFE. (Elaboración propia).

Como resultado de este análisis tenemos un valor de 2.38 que es menor al promedio permitido 2.5 lo cual indica que la empresa no está reaccionando bien ante las amenazas de la industria y no está aprovechando en manera óptima las oportunidades que tiene.

8.3.2 ANALISIS EFI

La matriz EFI es aquella que nos permitirá en forma cuantitativa ver el estado interno de la empresa con respecto a la industria. De esta manera tenemos:

MATRIZ EFI

	MATRIZ EFI	VALOR	CLASIFICACION	PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Ofrece productos de calidad superior al mercado al cliente.	10%	4	0.4
2	Tiene una importante participación de mercado representando al 51 %.	10%	4	0.4
3	Tiene la capacidad de planta superior que la de la competencia.	4%	4	0.16
4	Ofrece a sus clientes productos diseñados a medida y según requerimiento del cliente.	4%	3	0.12
5	Tiene variedad de tipo de cartón para el diseño de los empaques.	4%	3	0.12
6	Tiene solvencia económica y capacidad de adquirir un préstamo bancario.	2%	3	0.06
7	Gerencia con conocimientos amplios en cuanto a organización empresarial.	8%	4	0.32

	Innovación en los productos.	1%	4	0.04
8	Disponibilidad de la flota de transporte necesario para los despachos especialmente para los despachos para atención de cuentas VIP.	3%	4	0.12
DEBILIDADES				
9	Inadecuada gestión de los clientes que implica, atención, seguimiento, solución de conflictos.	10%	1	0.1
10	Cuello de botella en los trabajos que interviene producción gráfica (más que todo en la línea Digital y Offset).	1%	2	0.02
11	Se cuenta con dos corrugadoras desfasadas en cuanto a tecnología.	4%	1	0.04
12	Cuenta con un endeudamiento con el banco por una suma importante.	1%	2	0.02
13	Estructura de los procedimientos de reportes, planeamiento, control y coordinación interna ineficiente el área comercial, planeamiento y control de la producción, logística y distribución.	10%	1	0.1
14	Localización de planta muy apartada para el contacto directo con los clientes y proveedores.	3%	2	0.06
15	No cuenta con una estrategia de marketing y publicidad.	3%	2	0.06
16	Falta de capacitación al personal operativo de planta.	4%	1	0.04
17	Desconfianza de parte de los clientes en cuanto a la veracidad .de sus acuerdos que ofrece la empresa.	10%	1	0.1
18	Lead time de entregas muy variables y extensas.	5%	1	0.05
19	Alta rotación de personal comercial.	3%	1	0.03
		100%		2.36

Tabla 24: Matriz EFI. (Elaboración propia).

Como resultado de este análisis tenemos un valor de 2.36 que es menor al promedio permitido 2.5 lo cual refleja una situación interna débil.

8.4 FORMULACION ESTRATEGICA

8.4.1 ANALISIS FODA

<p>FORMULACION DE ESTRATEGIAS (FODA)</p>	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrece productos de calidad superior al mercado al cliente. - Tiene una importante participación de mercado representando al 51 %. - Tiene la capacidad de planta superior que la de la competencia. - Ofrece a sus clientes productos diseñados a medida y según requerimiento del cliente. - Tiene variedad de tipo de cartón para el diseño de los empaques. - Tiene solvencia económica y capacidad de adquirir un préstamo bancario. - Gerencia con conocimientos amplios en cuanto a organización empresarial. - Disponibilidad de la flota de transporte necesario para los despachos especialmente para los despachos para atención de cuentas VIP. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inadecuada gestión de los clientes que implica, atención, seguimiento, solución de conflictos. - Cuello de botella en los trabajos que interviene producción gráfica (más que todo en la línea Digital y Offset). - Se cuenta con dos corrugadoras desfasadas en cuanto a tecnología. - Cuenta con un endeudamiento con el banco por una suma importante. - Estructura de los procedimientos de reportes, planeamiento, control y coordinación interna ineficiente el área comercial, planeamiento y control de la producción, logística y distribución. - Localización de planta muy apartada para el contacto directo con los clientes y proveedores. - No cuenta con una estrategia de marketing y publicidad. - Falta de capacitación al personal operativo de planta. - Desconfianza de parte de los clientes en cuanto a la veracidad .de sus acuerdos que ofrece la empresa. - Lead time de entregas muy variables y extensas. - Alta rotación de personal comercial. - Innovación en los productos.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sector manufacturero creciente - Preocupación por el medio ambiente, empaques ecofriendly. - Certificación de Calidad. - Tecnología existente para nuevos desarrollos - Crecimiento económico del Perú. - Tratados de Libre Comercio 	<p>ESTRATEGIA FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la solvencia económica y capacidad de endeudamiento para adquirir más tecnología que brinde mayores propuestas de productos diversificando así su línea. - Aprovechar la experiencia de la gerencia para llegar a nichos de mercados inexplorados. - Aumentar la flota de transporte para despachos haciendo uso de la capacidad de endeudamiento. - Penetrar mas en el mercado manufacturero, elevando las ventas promoviendo una cultura de cuidado al medio ambiente con calidad superior. 	<p>ESTRATEGIA DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer uso de la tecnología existente para crear nuevo canales de marketing y promoción de la marca. - Capacitar al personal operativo para las funciones dentro de la empresa incorporando nuevas tecnologías de ser necesario, y estar preparados ante el crecimiento manufacturero. - Traslado del área comercial a un punto de fácil acceso para los clientes y proveedores. - Innovar nuevas arquitecturas de productos con el compromiso de cuidado del medio ambiente. - Implementar una nueva estructura de los procedimientos y gestiones internas del área comercial y planificación y control de la producción usando la tecnología a la mano para brindar una mayor y mejor servicio a los clientes. - Hacer uso de la calidad que tiene la empresa en sus negociaciones y marketing de la marca. - Adquirir una máquina nueva aprovechando la capacidad de endeudamiento, la disponibilidad de nuevas tecnologías.

<p align="center">FORMULACION DE ESTRATEGIAS (FODA)</p>	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrece productos de calidad superior al mercado al cliente. - Tiene una importante participación de mercado representando al 51 %. - Tiene la capacidad de planta superior que la de la competencia. - Ofrece a sus clientes productos diseñados a medida y según requerimiento del cliente. - Tiene variedad de tipo de cartón para el diseño de los empaques. - Tiene solvencia económica y capacidad de adquirir un préstamo bancario. - Gerencia con conocimientos amplios en cuanto a organización empresarial. - Disponibilidad de la flota de transporte necesario para los despachos especialmente para los despachos para atención de cuentas VIP. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inadecuada gestión de los clientes que implica, atención, seguimiento, solución de conflictos. - Cuello de botella en los trabajos que interviene producción gráfica (más que todo en la línea Digital y Offset). - Se cuenta con dos corrugadoras desfasadas en cuanto a tecnología. - Cuenta con un endeudamiento con el banco por una suma importante. - Estructura de los procedimientos de reportes, planeamiento, control y coordinación interna ineficiente el área comercial, planeamiento y control de la producción, logística y distribución. - Localización de planta muy apartada para el contacto directo con los clientes y proveedores. - No cuenta con una estrategia de marketing y publicidad. - Falta de capacitación al personal operativo de planta. - Desconfianza de parte de los clientes en cuanto a la veracidad .de sus acuerdos que ofrece la empresa. - Lead time de entregas muy variables y extensas. - Alta rotación de personal comercial. - Innovación en los productos.
<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fenómenos Naturales que tiene incidencia directa con la producción de frutas y verduras. - Costo del dólar para las importaciones - Pocas barreras de Inserción en el mercado - Presencia de alto número de competidores - Alternativa de productos sustitutos. 	<p align="center">ESTRATEGIA FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la diversidad de productos que se ofrece para encontrar pedidos industriales en reemplazo de posibles caídas en las ventas del sector agro por los fenómenos naturales. - Limitarse en las adquisiciones internacionales por variaciones en el precio del dólar. - Desarrollar nuevos usos de los productos del empaque para hacer frente a la demanda de productos sustitutos. - Aprovechar la participación de mercado que tiene y la diversidad de productos que ofrece para diferenciarse de los competidores. 	<p align="center">ESTRATEGIA DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incorporar un <i>Key Account Manager</i> para que haya un correcto seguimiento de los clientes y de atención a los clientes importantes de esta manera proteger nuestra cartera y hacer frente a la competencia. - Hacer frente a los competidores incorporando nuevos métodos de gestiones internas de comercial - Producción - Logística y Distribución. - Reestructuración interna con el fin de estar preparados ante productos sustitutos y competidores teniendo un mayor seguimiento y control de las acciones y decisiones internas. - Desarrollar una estrategia de marketing diseñada de tal forma que podamos ganar porcentaje de mercado.

Tabla 25: Matriz FODA. (Elaboración Propia)

CAPITULO IX: FORMULACION E IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE LA GESTION COMERCIAL

9.1 KEY ACCOUNT MANAGER – MANAGEMENT

Como parte de la formulación de la optimización de la gestión comercial se ve necesario la incorporación al staff profesional de un *Key Account Manager* para una adecuada atención a las cuentas más importantes de la compañía, optimizando los servicios brindados logrando al objetivo de la fidelización.

9.1.1 PERFIL DEL KEY ACCOUNT MANAGER

El perfil debe ajustarse a los objetivos que se tiene para con este puesto cuyo objetivo principal es el mantenimiento de las relaciones entre los clientes más rentables y empresa a largo plazo, para ello esta persona debe tener las siguientes habilidades:

- Conocimiento del área de comercial.
- Conocimiento del mercado en donde compite la empresa, así como también información de los principales competidores.
- Buen comunicador.
- Facilidad de palabra.
- Poder de convencimiento.
- Liderazgo.
- Capacidad de relaciones interpersonales a todo nivel.
- Conocimiento de finanzas, estadística.
- Empatía.
- Metodología de gestión a todo nivel.
- Gestión de CRM.
- Estrategia de negocios.
- Elaboración de plan de gestión de cuentas.
- Capacidad de gestión de oportunidades de negocio.
- Enfocado a objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Estrategia de fidelización de clientes.
- Conocimientos de marketing.
- Capacidad de análisis de indicadores.
- Responsable, ordenado, observador.

Se recomienda que sea un profesional de ingeniería industrial ya que es un profesional con conocimientos integrales sólidos de todas las áreas de una empresa, tiene una orientación analítica y de optimización de su entorno laboral, lo cual es necesario puesto que el *Key Account Manager* tiene que estar en plena

relación con su cliente y brindar asesoría en cuanto a temas de producción, planificación, ventas, calidad, logística, finanzas, proyectos, entre otros.

9.1.2 FUNCIONES DEL KEY ACCOUNT MANAGER

El *Key Account Manager* debe centrar su trabajo en la relación con el cliente y gestionar esas cuentas de una forma efectiva y eficaz.

De esta forma las principales funciones de este KAM, serían:

- Estudiar, investigar y conocer al cliente y a su competencia.
- Exploración de oportunidades para una relación más estrecha y de confianza identificando motivos, cultura, preocupaciones de los clientes apuntando a fortalezas y debilidades de los competidores persuadiendo a los clientes los beneficios que traería trabajar con nuestra empresa de manera exclusiva.
- Brindar soluciones a conflictos de manera rápida y eficaz.
- Brindar una asesoría permanente al cliente en sus gestiones internas relacionadas buscando su crecimiento y mayor consumo de nuestros productos.
- Proyectar consumo de compras de los clientes importantes y establecer un plan de gestión comercial.
- Entablar relaciones estrechas de negocios con el cliente.
- Trabajar en forma conjunta con el cliente con objetivos en común resolviendo problemas, optimizando recursos.

- Diseñar el plan de gestión de las cuentas importantes.
- Seguimiento continuo de los índices de ventas estipuladas para el control del rendimiento de la gestión comercial.
- Plantear mejoras en las gestiones internas para el buen desenvolvimiento de las operaciones comerciales.
- Aumentar la cartera de clientes de la empresa.
- Crear valor agregado al cliente generando beneficios adicionales simultáneamente.

9.1.3 RESULTADOS

Los resultados que se obtendrán con la implementación de esta propuesta de mejora dentro del plan de optimización comercial dentro de la empresa serian:

- Aumento en la satisfacción de nuestros clientes más importantes.
- Aumento de la rentabilidad provocando mayores ingresos.
- Fidelización.
- Relaciones más estrechas con los clientes.
- Mayores puertas de ingreso de alcance a otros clientes potenciales.
- Marketing indirecto.
- Gestión ordenada del área comercial.
- Objetivos claros de fuerza de ventas.
- Trabajo conjunto de todas áreas con esta filosofía de trabajo.
- Parametrización de prioridades marcadas que involucra a todas las áreas.

- Aumento en el porcentaje de cumplimiento de despachos.
- Visión clara en cuanto a proyección de demanda que permitirá un plan de producción ordenado y prever urgencias.
- Incremento en la calidad de servicio

9.2 NUEVA CATEGORIZACION DE LOS CLIENTES

Se ve la necesidad de hacer una nueva categorización de clientes en base a la cantidad facturada categorizándolos en 3 categorías llamándolos A, B, C.

Esto con el fin de que el *Key Account Manager* preste y enfoque su atención en los clientes más importantes y rentables para la compañía.

Como se hizo mención en el marco teórico, para una correcta categorización y sobretodo elección de nuestras cuentas clave existen varios parámetros que se puede seguir dentro de una extensa gama de alternativas.

Para ello se debe analizar que variable se ha de usar para ubicar a nuestros clientes más importantes o *Key Account*, esta variable debe traer una ventaja competitiva a la empresa siendo difícil de imitar por nuestra competencia, tales entonces seleccionarlas por el medio geográfico, nivel facturado solamente no sería lo más recomendable.

Por esta razón se recomienda hacer una segmentación y elección de las cuentas claves sobre las bases del comportamiento del cliente, permitiendo mayor conocimiento del cliente permitiendo un mayor grado de diferenciación y

fortaleza competitiva, de esta manera se debe evaluar su valor actual y su valor potencial analizando la visión actual de nuestros clientes y que es lo que esperan de nosotros.

Notar que seremos importantes para nuestros clientes si solo si formamos parte de una gestión importante dentro de la cadena productiva y desarrollo de negocio del cliente, solo así el cliente se mostrara con el interés de formar alianzas a largo plazo.

De esta manera se plantea considerar a las siguientes cuentas dentro de la categoría A:

PROPUESTA DE NUEVA CATEGORIZACION DE CLIENTES – REESTRUCTURACION DE CUENTAS A KEY ACOUNT

N°	Razón social	%	% ACUMULADO	TIP O	CLASIFICACION ACTUAL
1	GLORIA S.A	15.43%	15.43%	A	VIP
2	ALICORP S.A.A.	8.01%	23.45%	A	VIP
3	CORPORACION LINDLEY S.A.	6.19%	29.63%	A	VIP
4	CERAMICA LIMA S.A.	3.57%	33.21%	A	VIP
5	PROCESADORA LARAN S.A.C.	3.15%	36.36%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
6	CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S	2.91%	39.27%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
7	INTRADEVCO INDUSTRIAL S.A.	2.64%	41.91%	A	VIP
8	NESTLE PERU S A	2.31%	44.22%	A	VIP

9	MANUFACTURA DE METALES Y ALUMINIO R	2.27%	46.48%	A	GRANDES CUENTAS
10	PROCTER & GAMBLE PERU SRL	1.62%	48.10%	A	VIP
11	SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	1.55%	49.65%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
12	AGROPECUARIA LAS LOMAS DE CHILCA S.	1.27%	50.93%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
13	UNION DE CER PER BACKUS Y JOHNSTON	1.24%	52.17%	A	VIP
14	CERAMICA SAN LORENZO SAC	1.24%	53.41%	A	VIP
15	MONDELEZ PERU S.A.	1.09%	54.50%	A	VIP
16	AJEPER S.A	1.03%	55.53%	A	VIP
17	MOLITALIA S.A.	0.95%	56.48%	A	VIP
18	INDUSTRIAS TEAL S A	0.91%	57.39%	A	VIP
19	EL PEDREGAL S.A.	0.82%	58.21%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
20	PRODUCTOS AVON S.A.	0.77%	58.98%	A	VIP
21	SIGDELO S.A.	0.77%	59.76%	A	GRANDES CUENTAS
22	INDUSTRIAS DEL ESPINO S.A.	0.74%	60.49%	A	GRANDES CUENTAS
23	CAMPOSOL S.A.	0.71%	61.20%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
24	AJINOMOTO DEL PERU S A	0.70%	61.90%	A	GRANDES CUENTAS
25	FAMESA EXPLOSIVOS S.A.C.	0.67%	62.57%	A	GRANDES CUENTAS
26	MOLINERA INCA S.A.	0.66%	63.23%	A	VIP

27	CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA S.	0.66%	63.89%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
28	PROCESADORA TORRE BLANCA S.A.	0.60%	64.49%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
29	EMPACADORA Y PROCESADORA HUAMANI	0.60%	65.09%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
30	CPPQ S.A.	0.55%	65.64%	A	GRANDES CUENTAS
31	PANADERIA SAN JORGE S.A.	0.54%	66.18%	A	GRANDES CUENTAS
32	EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR S.A.	0.52%	66.70%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
33	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	0.50%	67.20%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
34	AGROINDUSTRIAS AIB S.A.	0.50%	67.70%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
35	PRODUCTOS TISSUE DEL PERU S.A.	0.50%	68.20%	A	GRANDES CUENTAS
36	MACHU PICCHU FOODS S.A.C.	0.50%	68.70%	A	GRANDES CUENTAS
37	FABRICA DE ENVASES S.A.	0.49%	69.20%	A	GRANDES CUENTAS
38	MULTIFOODS S.A.C.	0.48%	69.68%	A	GRANDES CUENTAS
39	PERUANA DE MOLDEADOS S.A.	0.48%	70.16%	A	GRANDES CUENTAS
40	COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATES	0.46%	70.62%	A	GRANDES CUENTAS
41	DANPER TRUJILLO S.A.C.	0.42%	71.05%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
42	BSH ELECTRODOMESTICOS SAC	0.39%	71.44%	A	GRANDES CUENTAS

43	EMBOTELLADORA DON JORGE S.A.C.	0.38%	71.81%	A	GRANDES CUENTAS
44	EUROFRESH PERU S.A.C.	0.37%	72.18%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
45	B.BRAUN MEDICAL PERU S.A.	0.36%	72.55%	A	GRANDES CUENTAS
46	SOLDEX S.A.	0.34%	72.89%	A	GRANDES CUENTAS
47	PASSION FRESH SOCIEDAD ANONIMA CERR	0.34%	73.23%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
48	CALZADO CHOSICA S.A.C.	0.33%	73.56%	A	GRANDES CUENTAS
49	CONSORCIO INDUSTRIAL DE AREQUIPA SA	0.31%	73.87%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
50	MEXICHEM PERU S.A.	0.31%	74.17%	A	GRANDES CUENTAS
51	SAN FERNANDO S.A.	0.29%	74.46%	A	GRANDES CUENTAS
52	ADM INCA S.A.C.	0.29%	74.76%	A	GRANDES CUENTAS
53	ARCOR DE PERU S A	0.29%	75.05%	A	GRANDES CUENTAS
54	HEINZ - GLAS PERU S.A.C.	0.29%	75.34%	A	GRANDES CUENTAS
55	ELECTROANDINA INDUSTRIAL S.A.C	0.28%	75.62%	A	GRANDES CUENTAS
56	EXSA S A	0.28%	75.89%	A	GRANDES CUENTAS
57	INDUSTRIAL ALPAMAYO S A	0.27%	76.17%	A	JUNIOR
58	SUPEMSA	0.27%	76.44%	A	GRANDES CUENTAS

59	INKA CROPS S.A.	0.26%	76.70%	A	GRANDES CUENTAS
60	EMPRESAS COMERCIALES	0.26%	76.96%	A	GRANDES CUENTAS
61	HELATONY'S S.A.C.	0.26%	77.22%	A	GRANDES CUENTAS
62	COCINAS SUPERIOR S.A.C	0.26%	77.48%	A	GRANDES CUENTAS
63	IQF DEL PERU S.A.	0.25%	77.73%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
64	SUN FRUITS PACKS S.A.	0.25%	77.98%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
65	CASA CHICA S.A.C.	0.25%	78.24%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
66	PESQUERA HAYDUK S.A	0.25%	78.48%	A	GRANDES CUENTAS
67	OPERACIONES ARCOS DORADOS DE PERU S	0.24%	78.72%	A	JUNIOR
68	XIMESA SAC	0.23%	78.95%	A	GRANDES CUENTAS
69	GANDULES INC S.A.C.	0.23%	79.18%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
70	CORPORACION DE INDUSTRIAS PLASTICAS	0.22%	79.40%	A	GRANDES CUENTAS
71	AGRICOLA LAS MARIAS S.A.C.	0.22%	79.62%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
72	SOCIEDAD AGRICOLA VIRU S.A	0.20%	79.83%	A	AGRO/CTAS ESPECIALES
73	BARTORI S.A.C.	0.20%	80.02%	A	GRANDES CUENTAS

Tabla 26: Propuesta de nueva categorización de clientes. Key Account. Fuente TRUPAL.

(Elaboración propia)

Si aplicamos el método del Pareto vemos que 73 clientes equivalentes a 7.24% del total de clientes aportarían el 80% del total de ingresos en la empresa.

Como podemos apreciar muchas de estas cuentas hoy en día están consideraras dentro de otras categorías, brindando un trato diferente al que les corresponderían por nivel de importancia para la compañía.

De esta manera esta extensa lista debemos subcategorizarla, de esta manera la categoría A, tendría categoría A1, A2, A3, en donde la categoría A1 englobaría a las cuentas que mayor porcentaje aportan, seguido de la A2 y finalmente de la A3.

De esta manera se propone el trabajo con 3 *Key Account Managers*, quedando de la siguiente manera:

ALTERNATIVA DE DIVISION DE LA PROPUESTA DE KEY ACCOUNT

N°	Razón social	%	% ACUMULADO	TIPO	
1	GLORIA S.A	15.43%	15.43%	A	A1
2	ALICORP S.A.A.	8.01%	23.45%	A	A1
3	CORPORACION LINDLEY S.A.	6.19%	29.63%	A	A1
4	CERAMICA LIMA S.A.	3.57%	33.21%	A	A1
5	PROCESADORA LARAN S.A.C.	3.15%	36.36%	A	A1
6	CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S	2.91%	39.27%	A	A2
7	INTRADEVCO INDUSTRIAL S.A.	2.64%	41.91%	A	A2
8	NESTLE PERU S A	2.31%	44.22%	A	A2
9	MANUFACTURA DE METALES Y ALUMINIO R	2.27%	46.48%	A	A2

10	PROCTER & GAMBLE PERU SRL	1.62%	48.10%	A	A2
11	SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	1.55%	49.65%	A	A2
12	AGROPECUARIA LAS LOMAS DE CHILCA S.	1.27%	50.93%	A	A2
13	UNION DE CER PER BACKUS Y JOHNSTON	1.24%	52.17%	A	A2
14	CERAMICA SAN LORENZO SAC	1.24%	53.41%	A	A2
15	MONDELEZ PERU S.A.	1.09%	54.50%	A	A2
16	AJEPER S.A	1.03%	55.53%	A	A2
17	MOLITALIA S.A.	0.95%	56.48%	A	A3
18	INDUSTRIAS TEAL S A	0.91%	57.39%	A	A3
19	EL PEDREGAL S.A.	0.82%	58.21%	A	A3
20	PRODUCTOS AVON S.A.	0.77%	58.98%	A	A3
21	SIGDELO S.A.	0.77%	59.76%	A	A3
22	INDUSTRIAS DEL ESPINO S.A.	0.74%	60.49%	A	A3
23	CAMPOSOL S.A.	0.71%	61.20%	A	A3
24	AJINOMOTO DEL PERU S A	0.70%	61.90%	A	A3
25	FAMESA EXPLOSIVOS S.A.C.	0.67%	62.57%	A	A3
26	MOLINERA INCA S.A.	0.66%	63.23%	A	A3
27	CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA S.	0.66%	63.89%	A	A3
28	PROCESADORA TORRE BLANCA S.A.	0.60%	64.49%	A	A3
29	EMPACADORA Y PROCESADORA HUAMANI	0.60%	65.09%	A	A3
30	CPPQ S.A.	0.55%	65.64%	A	A3
31	PANADERIA SAN JORGE S.A.	0.54%	66.18%	A	A3
32	EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR S.A.	0.52%	66.70%	A	A3
33	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	0.50%	67.20%	A	A3

34	AGROINDUSTRIAS AIB S.A.	0.50%	67.70%	A	A3
35	PRODUCTOS TISSUE DEL PERU S.A.	0.50%	68.20%	A	A3
36	MACHU PICCHU FOODS S.A.C.	0.50%	68.70%	A	A3
37	FABRICA DE ENVASES S.A.	0.49%	69.20%	A	A3
38	MULTIFOODS S.A.C.	0.48%	69.68%	A	A3
39	PERUANA DE MOLDEADOS S.A.	0.48%	70.16%	A	A3
40	COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATES	0.46%	70.62%	A	A3
41	DANPER TRUJILLO S.A.C.	0.42%	71.05%	A	A3
42	BSH ELECTRODOMESTICOS SAC	0.39%	71.44%	A	A3
43	EMBOTELLADORA DON JORGE S.A.C.	0.38%	71.81%	A	A3
44	EUROFRESH PERU S.A.C.	0.37%	72.18%	A	A3
45	B.BRAUN MEDICAL PERU S.A.	0.36%	72.55%	A	A3
46	SOLDEX S.A.	0.34%	72.89%	A	A3
47	PASSION FRESH SOCIEDAD ANONIMA CERR	0.34%	73.23%	A	A3
48	CALZADO CHOSICA S.A.C.	0.33%	73.56%	A	A3
49	CONSORCIO INDUSTRIAL DE AREQUIPA SA	0.31%	73.87%	A	A3
50	MEXICHEM PERU S.A.	0.31%	74.17%	A	A3
51	SAN FERNANDO S.A.	0.29%	74.46%	A	A3
52	ADM INCA S.A.C.	0.29%	74.76%	A	A3
53	ARCOR DE PERU S A	0.29%	75.05%	A	A3
54	HEINZ - GLAS PERU S.A.C.	0.29%	75.34%	A	A3
55	ELECTROANDINA INDUSTRIAL S.A.C	0.28%	75.62%	A	A3
56	EXSA S A	0.28%	75.89%	A	A3
57	INDUSTRIAL ALPAMAYO S A	0.27%	76.17%	A	A3

58	SUPEMSA	0.27%	76.44%	A	A3
59	INKA CROPS S.A.	0.26%	76.70%	A	A3
60	EMPRESAS COMERCIALES	0.26%	76.96%	A	A3
61	HELATONY'S S.A.C.	0.26%	77.22%	A	A3
62	COCINAS SUPERIOR S.A.C	0.26%	77.48%	A	A3
63	IQF DEL PERU S.A.	0.25%	77.73%	A	A3
64	SUN FRUITS PACKS S.A.	0.25%	77.98%	A	A3
65	CASA CHICA S.A.C.	0.25%	78.24%	A	A3
66	PESQUERA HAYDUK S.A	0.25%	78.48%	A	A3
67	OPERACIONES ARCOS DORADOS DE PERU S	0.24%	78.72%	A	A3
68	XIMESA SAC	0.23%	78.95%	A	A3
69	GANDULES INC S.A.C.	0.23%	79.18%	A	A3
70	CORPORACION DE INDUSTRIAS PLASTICAS	0.22%	79.40%	A	A3
71	AGRICOLA LAS MARIAS S.A.C.	0.22%	79.62%	A	A3
72	SOCIEDAD AGRICOLA VIRU S.A	0.20%	79.83%	A	A3
73	BARTORI S.A.C.	0.20%	80.02%	A	A3

Tabla 27: Alternativa de división de la propuesta de Key Account. Fuente TRUPAL.

(Elaboración propia)

En donde 1 KAM estaría a cargo de las cuentas A1 y A2 y 02 KAM para dividir en dos las cuentas A3 ya que como máximo según la *Harvard Business Review* se recomienda 25 clientes por KAM.

9.3 NUEVA GESTION DE PLANIFICACION Y PRODUCCION DE PEDIDOS

Dentro de la propuesta de mejora con el fin de la optimización de la gestión comercial está la implementación del *Key Account Management* en donde como mencionamos es una metodología de trabajo cuyo alcance en a todas las áreas de la empresa cuyo trabajo tenga incidencia directa con el cumplimiento de los requerimientos del cliente en la fecha solicitada.

Con el fin de optimizar la gestión de ingreso de pedidos y planificación de la producción en cuanto a la interacción con el TGV, se propone una nueva gestión de ingreso de los pedidos tomando en cuenta la capacidad de máquina por donde pasa cada material considerando a su vez el tipo de cliente según la categoría en la que se encuentra para la planificación de producción de su pedido.

Esta priorización de atención de los clientes se llevará respetando la categorización señalado en el punto anterior, para lo cual la propuesta abarca dos aspectos: el ingreso de pedidos, planificación de producción.

- INGRESO DE PEDIDOS:

En cuanto a este tema se propone:

- ✓ Se propone reservar horas máquina diariamente para nuestros clientes tipo A, para ello con el apoyo del *Key Account Manager* realizar dos tareas principales:

- ✓ Un análisis histórico de la demanda del cliente identificando de esta manera los materiales más solicitados, estimación de tiempos promedio de producción, estimación de la demanda, etc.
- ✓ Negociación y análisis de la planificación de producción el cliente para los próximos 6 meses, previo análisis de parte de ellos y por medio de la asesoría del *Key Account Manager*.

De esta manera teniendo estos dos datos, estimar los tiempos requeridos en promedio estimado por máquina y material con el fin de dar la prioridad correspondiente a la producción de las solicitudes de nuestros clientes claves, dejando la diferencia de horas (horas no reservadas) a los demás clientes en la categoría B, C.

- ✓ De igual manera una vez hecho este análisis el *Key Account Manager* haría el mismo análisis con los clientes de la categoría B, previa coordinación con el cliente en donde solo aquellos que deseen adquirir este beneficio lo tendrían.
- ✓ El tiempo no reservado, pasaría como tiempo disponible para los demás clientes cuyo aporte es menor y que estarían dentro de la categoría C y aquellos de la categoría B que no quisieron acceder a este beneficio.
- ✓ Para evitar horas de máquina ociosa es necesario que el *Key Account Manager* esté atento a la programación diaria para que en caso se presente una hora disponible sin ocupar se procese otro pedido que quedaría a criterio del decisor previo análisis correspondiente.

- **GESTION DE PLANIFICACION DE LA PRODUCCION**

Se trabajará de acuerdo a la priorización de los clientes estipuladas en donde se respetara el programa de planificación, programando primero aquellos pedidos de los clientes A, para luego procesar los de los clientes B y finalmente los de los clientes C.

De esta manera se busca conseguir un nivel de cumplimiento del 100% en los clientes A principalmente.

Así mismo esta priorización debe aplicarse para las gestiones y atención de trabajos y solicitudes de las áreas de Diseño Gráfico y Producción Gráfica.

En cuanto al desfase existente en la transferencia de datos del SAP al PcTopp el asistente de Producción o el Planificador debe hacer el corte al medio día informando las horas disponibles para los días sucesivos, de esta manera evitar sobrecarga de trabajo en las máquinas.

Como un punto anexo a este se propone al área de mantenimiento realizar un programa preventivo y correctivo de carácter impostergable según sea el caso con el fin de evitar paradas de máquinas generando atrasos. Se recomienda se programe estas actividades en días feriados y/o domingos.

9.4 NUEVA GESTION DE DISTRIBUCION Y DESPACHOS

Para el tema de los despachos es importante como venimos mencionando que también se imparta la filosofía y método de trabajo del *Key Account Management* en donde se priorizaran las entregas que correspondan a los clientes de

categoría A. Las propuestas presentadas abarcarán: programa diario de despachos.

- Los despachos deben darse en manera automática sin necesidad del envío diario por parte del asistente del programa de pedidos a despacharse el día siguiente, puesto que esto es una actividad que resta tiempo en las operaciones diarias, además de ello es una herramienta que se puede mal usar puesto que con ello se puede o no despachar un pedido.
- Para que los despachos se lleven de manera automática, el sistema SAP debe permitir ingresar datos de despacho como días de recepción, horarios de recepción, personas de contacto y teléfonos, tal que si hay el caso de un cliente que solo acepta lunes miércoles y viernes y por algún motivo la producción no está lista el lunes, no se programe el despacho sino solo hasta el miércoles, este dato lo debe dar el sistema en automático.
- Para evitar tener el producto terminado almacenado por un tema de tratarse de un cliente al contado y aun no haber hecho el pago al 100%, no se permitirá pagos adelantados puesto que este punto provoca costos de almacenamiento que perjudican directamente a la empresa.
- Así mismo, en caso que el cliente para su despacho sea con previa cita en sus almacenes, el cliente deberá enviar junto con la orden de compra la cita correspondiente al despacho programado con la finalidad de evitar almacenamiento de productos terminados.

- Se debe implementar reglas estándares para todos los clientes, entiéndase de las categorías A, B, C, en donde todo cambio de fecha debe solicitarse 48 horas de anticipación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

- El *Key Account Management* es una estrategia y filosofía de trabajo que corresponde no solo al área comercial, sino que requiere de un compromiso de todas las áreas relacionadas con el objetivo de brindar un servicio de excelencia a nuestros clientes claves y más rentables con el fin de establecer relaciones a largo plazo fidelizándolos y tener los beneficios propios de esta gestión.
- La influencia de un *Key Account Manager* en la empresa recae directamente en la fidelización y satisfacción de los clientes.
- La tarea de un *Key Account Manager* así mismo tiene alto impacto en los beneficios económicos para la empresa, puesto que se orientara los esfuerzos a nuestros clientes más rentables y así mismo se buscara aumentar la participación que se tiene dentro de la empresa con una asesoría oportuna de alto nivel.
- Como parte de la optimización de la gestión comercial es importante que el *Key Account Management* este implementado y cuente con el compromiso de todas las áreas de la empresa gerenciando las cuentas de una forma óptima.
- Una nueva gestión de ingreso en los pedidos tomando en consideración la priorización de los clientes A, enmarcados dentro de la filosofía *Key Account Management* y la disponibilidad de máquina por horas al día evaluando la demanda historia y prospección de venta aporta una gestión de optimización a nivel superior solucionando los problemas actuales de incumplimiento e insatisfacción del cliente de esta manera

llegar al 100% de cumplimiento al menos dentro de la categoría A de nuestros clientes.

- El cumplimiento oportuno de los despachos generara un clima de mayor confianza con el cliente el cual permitirá que nos dé mayor participación dentro de su suministro de materiales, beneficio que traerá a la empresa aumentando el nivel de ventas, y relaciones a largo plazo.
- La gestión adecuada en el área comercial, planificación, producción y despachos, que es parte *Key Account Management*, generará satisfacción en el cliente y la presencia de un *Key Account Manager* la fidelización del mismo y permanencia de la cuenta.
- La gestión del *Key Account Manager* no solo comprende de esta manera la gestión comercial, sino que esta persona al estar capacitado hará y propondrá mejoras a nivel de otras áreas de esta manera en forma integrada lograr la optimización a nivel superior.

ANEXOS

1. VENTAS ANUALES (UNIDADES)

UND	AÑO						
MESES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total general
1	24,112,288.00	29,615,565.00	27,599,145.00	34,302,372.40	40,043,602.00	38,505,352.00	194,178,324.40
2	18,710,250.00	25,636,935.00	25,837,351.00	27,938,720.40	34,875,125.00	30,765,051.96	163,763,433.36
3	23,303,534.00	25,990,244.00	26,810,376.00	28,719,169.00	34,750,964.00	35,077,599.00	174,651,886.00
4	22,101,488.00	26,009,500.50	28,588,896.00	34,665,202.00	34,920,899.00	37,149,212.00	183,435,197.50
5	22,726,700.00	25,391,275.00	28,544,946.00	33,822,828.00	39,679,337.40	37,206,842.30	187,371,928.70
6	23,791,906.00	24,302,563.00	30,226,810.50	30,206,482.60	37,743,820.60	36,544,128.00	182,815,710.70
7	22,992,849.00	23,618,157.00	30,254,933.00	32,499,972.00	37,175,450.00	37,645,358.00	184,186,719.00
8	22,864,549.00	27,708,549.00	27,796,548.00	32,154,138.00	34,474,708.00	39,807,628.00	184,806,120.00
9	23,876,557.00	27,330,018.50	28,609,104.95	35,353,883.00	36,889,733.00	14,166,915.00	166,226,211.45
10	26,633,656.00	32,641,051.00	32,105,816.25	40,280,353.00	37,150,563.00		168,811,439.25
11	30,014,363.00	33,387,650.00	34,425,909.55	41,716,793.00	38,842,598.00		178,387,313.55
12	30,233,379.00	30,326,712.00	32,008,167.00	39,901,383.00	40,279,452.00		172,749,093.00
Total general	291,361,519.00	331,958,220.00	352,808,003.25	411,561,296.40	446,826,252.00	306,868,086.26	2,141,383,376.91

VARIACION PORCENTUAL (UNIDADES) POR AÑOS

UND	AÑO					
MESES	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	-	22.82%	-6.81%	24.29%	16.74%	-3.84%
2	-	37.02%	0.78%	8.13%	24.83%	-11.79%
3	-	11.53%	3.16%	7.12%	21.00%	0.94%
4	-	17.68%	9.92%	21.25%	0.74%	6.38%
5	-	11.72%	12.42%	18.49%	17.32%	-6.23%
6	-	2.15%	24.38%	-0.07%	24.95%	-3.18%
7	-	2.72%	28.10%	7.42%	14.39%	1.26%
8	-	21.19%	0.32%	15.68%	7.22%	15.47%
9	-	14.46%	4.68%	23.58%	4.34%	
10	-	22.56%	-1.64%	25.46%	-7.77%	
11	-	11.24%	3.11%	21.18%	-6.89%	
12	-	0.31%	5.54%	24.66%	0.95%	
Total general	-	13.93%	6.28%	16.65%	8.57%	

2. VENTAS ANUALES (TONELADAS)

TONELADAS	AÑO						
MESES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total general
1	5,351.38	6,602.36	6,777.60	7,755.75	9,185.13	8,999.53	44,671.75
2	3,950.79	5,845.34	5,915.88	6,517.11	8,165.85	7,350.68	37,745.63
3	4,880.69	5,844.53	6,308.01	6,631.69	7,953.43	8,120.95	39,739.30
4	4,982.26	6,052.85	6,842.75	8,127.59	8,353.69	8,693.14	43,052.29
5	5,042.79	6,299.57	6,947.48	8,065.22	9,500.79	8,802.69	44,658.54
6	5,530.73	6,068.85	7,324.36	7,509.76	9,641.26	8,657.52	44,732.48
7	5,581.64	6,528.07	7,825.47	8,192.17	8,827.95	8,735.27	45,690.56
8	4,790.30	6,688.74	6,473.17	7,294.83	8,064.69	9,134.65	42,446.38
9	4,977.26	6,206.23	6,331.12	7,836.97	8,014.25	3,100.75	36,466.58
10	5,932.65	7,477.74	7,685.90	9,520.99	8,664.84		39,282.13
11	7,063.16	8,061.60	8,248.88	10,139.00	9,093.98		42,606.62
12	6,899.34	6,951.22	7,459.89	9,467.75	9,810.94		40,589.14
Total general	64,982.99	78,627.10	84,140.53	97,058.83	105,276.80	71,595.17	501,681.40

VARIACION PORCENTUAL (TONELADAS POR AÑOS)

TONELADAS	AÑO					
MESES	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	-	23.38%	2.65%	14.43%	18.43%	-2.02%
2	-	47.95%	1.21%	10.16%	25.30%	-9.98%
3	-	19.75%	7.93%	5.13%	19.93%	2.11%
4	-	21.49%	13.05%	18.78%	2.78%	4.06%
5	-	24.92%	10.29%	16.09%	17.80%	-7.35%
6	-	9.73%	20.69%	2.53%	28.38%	-10.20%
7	-	16.96%	19.87%	4.69%	7.76%	-1.05%
8	-	39.63%	-3.22%	12.69%	10.55%	13.27%
9	-	24.69%	2.01%	23.78%	2.26%	
10	-	26.04%	2.78%	23.88%	-8.99%	
11	-	14.14%	2.32%	22.91%	-10.31%	
12	-	0.75%	7.32%	26.92%	3.62%	
Total general	-	21.00%	7.01%	15.35%	8.47%	

3. VENTAS ANUALES (SOLES)

PEN S/.	AÑO						
MESES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total general
1	17,873,335.20	24,201,558.43	23,322,632.23	26,217,104.50	32,191,415.68	32,753,602.73	156,559,648.77
2	12,656,184.29	20,867,867.79	19,858,239.71	21,768,014.10	28,143,099.47	25,460,442.33	128,753,847.69
3	15,765,449.38	19,829,072.63	21,053,184.91	21,789,607.54	26,977,469.96	27,821,722.13	133,236,506.55
4	15,960,468.39	20,904,304.66	22,611,533.19	26,817,468.68	28,509,697.93	31,196,713.33	146,000,186.18
5	15,853,163.52	21,754,689.49	22,547,101.09	26,430,591.41	32,821,513.62	31,194,384.44	150,601,443.57
6	17,586,897.42	20,956,688.65	23,737,809.10	25,332,835.10	33,304,107.26	30,913,697.57	151,832,035.10
7	17,398,807.26	22,832,016.43	25,948,109.18	27,399,662.68	30,325,561.97	31,578,991.24	155,483,148.76
8	14,782,677.04	22,890,523.61	20,745,139.56	23,921,801.12	26,653,779.16	31,751,722.51	140,745,643.00
9	15,270,685.42	20,186,930.58	20,035,571.36	25,341,973.76	25,831,012.67	10,222,488.06	116,888,661.85
10	19,340,198.60	24,839,410.02	25,333,812.73	31,816,456.61	29,501,375.43		130,831,253.39
11	24,035,981.26	27,540,339.77	27,439,783.23	35,604,595.06	34,881,408.64		149,502,107.96
12	24,273,630.25	24,111,972.90	24,991,117.15	32,841,025.50	34,090,123.05		140,307,868.85
Total general	210,797,478.03	270,915,374.96	277,624,033.44	325,281,136.06	363,230,564.84	252,893,764.34	1,700,742,351.67

VARIACION PORCENTUAL VENTAS ANUALES (SOLES)

PEN S/.	AÑO					
MESES	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	-	35.41%	-3.63%	12.41%	22.79%	1.75%
2	-	64.88%	-4.84%	9.62%	29.29%	-9.53%
3	-	25.78%	6.17%	3.50%	23.81%	3.13%
4	-	30.98%	8.17%	18.60%	6.31%	9.42%
5	-	37.23%	3.64%	17.22%	24.18%	-4.96%
6	-	19.16%	13.27%	6.72%	31.47%	-7.18%
7	-	31.23%	13.65%	5.59%	10.68%	4.13%
8	-	54.85%	-9.37%	15.31%	11.42%	19.13%
9	-	32.19%	-0.75%	26.48%	1.93%	
10	-	28.43%	1.99%	25.59%	-7.28%	
11	-	14.58%	-0.37%	29.76%	-2.03%	
12	-	-0.67%	3.65%	31.41%	3.80%	
Total general	-	28.52%	2.48%	17.17%	11.67%	

4. VENTAS POR GRUPOS DE PRODUCTO (UNIDADES)

UND - AÑO	Etiquetas de columna						
Etiquetas de fila	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total general
001 CAJAS	283,559,928.00	322,038,208.00	341,508,384.00	399,018,632.00	432,305,029.00	296,857,408.96	2,075,287,589.96
002 ADITAMENTOS	3,938,860.00	5,101,607.50	5,112,370.20	4,734,296.40	4,420,037.00	4,346,492.30	27,653,663.40
004 BOBINAS	261,210.00	104,900.00	46,180.00	65,180.00	54,937.00	22,581.00	554,988.00
005 VARIOS						1,152.00	1,152.00
006 EMPAQUES FLEXIBLES	61,390.00	23,315.00	12,678.00				97,383.00
008 ESQUINEROS	232,355.00	427,891.00	499,506.00	748,419.00	1,063,032.00	463,721.00	3,434,924.00
009 MERCADERIAS	6,230.00	5,173.00	10,244.00	18,774.00	17,448.00	7,144.00	65,013.00
010 RESMAS	15,875.00	441,361.50	423,115.05	554,609.00	201,678.00	59,822.00	1,696,460.55
012 CINTAS				520.00			520.00
013 OFFSET LAMINADO	1,511,488.00	2,567,218.00	4,140,476.00	4,286,626.00	4,191,065.00	4,379,367.00	21,076,240.00
014 OFFSET PLEGABLE	1,774,183.00	1,248,546.00	1,017,848.00	2,074,409.00	4,239,582.00	587,237.00	10,941,805.00
021 Cajas Imp. Digital				59,831.00	306,954.00	138,661.00	505,446.00
Sin asignar			37,202.00		26,490.00	4,500.00	68,192.00
Total general	291,361,519.00	331,958,220.00	352,808,003.25	411,561,296.40	446,826,252.00	306,868,086.26	2,141,383,376.91

VARIACION PORCENTUAL VENTAS POR GRUPOS DE PRODUCTO (UNIDADES)

UNIDADES					
GRUPO PRODUCTO	2010	2011	2012	2013	2014
001 CAJAS	-	13.57%	6.05%	16.84%	8.34%
002 ADITAMENTOS	-	29.52%	0.21%	-7.40%	-6.64%
004 BOBINAS	-	-59.84%	-55.98%	41.14%	-15.71%
005 VARIOS	-				
006 EMPAQUES FLEXIBLES	-	-62.02%	-45.62%		
008 ESQUINEROS	-	84.15%	16.74%	49.83%	42.04%
009 MERCADERIAS	-	-16.97%	98.03%	83.27%	-7.06%
010 RESMAS	-	2680.23%	-4.13%	31.08%	-63.64%
012 CINTAS	-				
013 OFFSET LAMINADO	-	69.85%	61.28%	3.53%	-2.23%
014 OFFSET PLEGABLE	-	-29.63%	-18.48%	103.80%	104.38%
021 Cajas Imp. Digital	-				413.04%
Sin asignar	-				
Total general	-	13.93%	6.28%	16.65%	8.57%

5. VENTAS POR GRUPOS DE PRODUCTO (TONELADAS)

TONELADAS	AÑO						
MESES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total general
001 CAJAS	64,058.25	77,090.47	82,292.89	94,629.15	102,501.59	69,889.00	490,461.35
002 ADITAMENTOS	121.54	430.94	478.66	564.96	470.56	440.80	2,507.46
004 BOBINAS	261.21	104.90	46.18	65.18	54.94	19.94	552.34
005 VARIOS						0.28	0.28
006 EMPAQUES FLEXIBLES	18.25	6.72	3.57				28.53
008 ESQUINEROS	186.71	338.95	389.83	488.69	701.49	343.70	2,449.38
009 MERCADERIAS	6.23	5.17	2.56	4.69	4.36	1.79	24.81
010 RESMAS	38.88	152.50	103.41	93.84	43.88	21.53	454.04
012 CINTAS				0.52			0.52
013 OFFSET LAMINADO	254.01	482.82	710.83	944.46	915.33	700.78	4,008.23
014 OFFSET PLEGABLE	37.91	14.63	101.03	211.07	317.53	56.30	738.49
021 Cajas Imp. Digital				56.26	258.96	117.39	432.62
Sin asignar			11.56		8.15	3.65	23.36
Total general	64,982.99	78,627.10	84,140.53	97,058.83	105,276.80	71,595.17	501,681.41

VARIACION PORCENTUAL VENTAS POR GRUPOS DE PRODUCTO (TONELADAS)

TONELADAS					
GRUPO PRODUCTO	2010	2011	2012	2013	2014
001 CAJAS	-	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%
002 ADITAMENTOS	-	20.34%	6.75%	14.99%	8.32%
004 BOBINAS	-	254.57%	11.07%	18.03%	-16.71%
005 VARIOS	-	-59.84%	-55.98%	41.14%	-15.71%
006 EMPAQUES FLEXIBLES	-				
008 ESQUINEROS	-	-63.18%	-46.92%	-100.00%	
009 MERCADERIAS	-	81.54%	15.01%	25.36%	43.54%
010 RESMAS	-	-16.97%	-50.49%	83.29%	-7.07%
012 CINTAS	-	292.27%	-32.19%	-9.26%	-53.24%
013 OFFSET LAMINADO	-				-100.00%
014 OFFSET PLEGABLE	-	90.08%	47.22%	32.87%	-3.08%
021 Cajas Imp. Digital	-	-61.41%	590.59%	108.91%	50.44%
Sin asignar	-				360.28%
Total general	-	21.00%	7.01%	15.35%	8.47%

6. VENTAS POR GRUPOS DE PRODUCTO (SOLES)

PEN S/.	AÑO						
MESES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total general
001 CAJAS	206,848,632.50	263,958,088.87	268,405,145.40	312,205,561.13	344,493,534.27	243,648,934.53	1,639,559,896.70
002 ADITAMENTOS	517,043.39	1,230,255.24	1,422,751.32	1,744,208.83	1,543,145.63	1,309,027.52	7,766,431.93
004 BOBINAS	409,719.76	231,904.25	75,850.66	105,674.72	91,346.37	38,598.48	953,094.24
005 VARIOS						5,783.01	5,783.01
006 EMPAQUES FLEXIBLES	127,969.66	59,479.19	26,187.88				213,636.73
008 ESQUINEROS	532,432.92	1,070,242.49	1,169,102.65	1,630,878.43	2,273,489.70	1,193,229.52	7,869,375.71
009 MERCADERIAS	9,656.50	10,842.61	14,540.49	27,612.34	26,734.94	12,011.78	101,398.66
010 RESMAS	183,482.25	600,498.55	306,561.38	247,034.15	122,897.30	57,503.72	1,517,977.35
012 CINTAS				1,029.60			1,029.60
013 OFFSET LAMINADO	1,983,568.26	3,594,972.52	5,464,671.15	6,708,676.33	6,011,879.53	4,999,100.82	28,762,868.61
014 OFFSET PLEGABLE	184,972.79	159,091.24	667,894.20	1,738,530.14	5,664,455.91	372,274.58	8,787,218.86
021 Cajas Imp. Digital				871,930.39	2,928,055.37	1,243,996.98	5,043,982.74
Sin asignar			71,328.31		75,025.82	13,303.40	159,657.53
Total general	210,797,478.03	270,915,374.96	277,624,033.44	325,281,136.06	363,230,564.84	252,893,764.34	1,700,742,351.67

VARIACION PORCENTUAL VENTAS POR GRUPOS DE PRODUCTO (SOLES)

SOLES					
GRUPO PRODUCTO	2010	2011	2012	2013	2014
001 CAJAS	-	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%
002 ADITAMENTOS	-	27.61%	1.68%	16.32%	10.34%
004 BOBINAS	-	137.94%	15.65%	22.59%	-11.53%
005 VARIOS	-	-43.40%	-67.29%	39.32%	-13.56%
006 EMPAQUES FLEXIBLES	-				
008 ESQUINEROS	-	-53.52%	-55.97%	-100.00%	
009 MERCADERIAS	-	101.01%	9.24%	39.50%	39.40%
010 RESMAS	-	12.28%	34.11%	89.90%	-3.18%
012 CINTAS	-	227.28%	-48.95%	-19.42%	-50.25%
013 OFFSET LAMINADO	-				-100.00%
014 OFFSET PLEGABLE	-	81.24%	52.01%	22.76%	-10.39%
021 Cajas Imp. Digital	-	-13.99%	319.82%	160.30%	225.82%
Sin asignar	-				235.81%
Total general	-	28.52%	2.48%	17.17%	11.67%

7. VENTAS POR LOCAL (UNIDADES)

UND	AÑO						
CENTRO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total general
573 Cartones -Huachipa	287,661,546.00	325,333,625.00	348,314,760.25	408,045,987.40	438,172,357.00	274,411,868.26	2,081,940,143.91
577 Cajas - Sullana	3,699,973.00	6,624,595.00	4,493,243.00	3,515,309.00	8,653,895.00	32,456,218.00	59,443,233.00
Total general	291,361,519.00	331,958,220.00	352,808,003.25	411,561,296.40	446,826,252.00	306,868,086.26	2,141,383,376.91

UND	AÑO						
MESES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total general
573 Cartones -Huachipa	287,661,546.00	325,333,625.00	348,314,760.25	408,045,987.40	438,172,357.00	274,411,868.26	2,081,940,143.91
1	22,061,589.00	27,252,974.00	26,053,412.00	32,879,746.40	38,817,743.00	30,564,987.00	177,630,451.40
2	17,799,391.00	23,213,975.00	24,962,793.00	27,070,460.40	34,170,720.00	27,720,593.96	154,937,933.36
3	23,147,405.00	25,304,655.00	26,072,708.00	28,177,646.00	34,061,741.00	31,418,069.00	168,182,224.00
4	22,085,328.00	25,859,547.50	27,935,861.00	34,664,102.00	34,831,675.00	33,930,342.00	179,306,855.50
5	22,726,700.00	25,391,275.00	28,544,946.00	33,822,828.00	39,679,337.40	32,428,292.30	182,593,378.70
6	23,791,906.00	24,302,563.00	30,226,810.50	30,206,482.60	37,743,820.60	33,363,849.00	179,635,431.70
7	22,992,849.00	23,618,157.00	30,254,933.00	32,499,972.00	37,175,450.00	35,446,199.00	181,987,560.00
8	22,864,550.00	27,708,549.00	27,796,548.00	32,154,138.00	34,474,708.00	36,643,499.00	181,641,992.00
9	23,876,557.00	27,330,018.50	28,609,104.95	35,353,883.00	36,889,733.00	12,896,037.00	164,955,333.45
10	26,633,656.00	32,641,051.00	32,105,816.25	40,280,353.00	37,150,563.00		168,811,439.25

UND	AÑO						
MESES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total general
11	29,898,319.00	33,341,648.00	34,425,909.55	41,716,793.00	38,842,598.00		178,225,267.55
12	29,783,296.00	29,369,212.00	31,325,918.00	39,219,583.00	34,334,268.00		164,032,277.00
577 Cajas - Sullana	3,699,973.00	6,624,595.00	4,493,243.00	3,515,309.00	8,653,895.00	32,456,218.00	59,443,233.00
1	2,050,699.00	2,362,591.00	1,545,733.00	1,422,626.00	1,225,859.00	7,940,365.00	16,547,873.00
2	910,859.00	2,422,960.00	874,558.00	868,260.00	704,405.00	3,044,458.00	8,825,500.00
3	156,129.00	685,589.00	737,668.00	541,523.00	689,223.00	3,659,530.00	6,469,662.00
4	16,160.00	149,953.00	653,035.00	1,100.00	89,224.00	3,218,870.00	4,128,342.00
5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,778,550.00	4,778,550.00
6	0.00	0.00		0.00		3,180,279.00	3,180,279.00
7	0.00	0.00	0.00		0.00	2,199,159.00	2,199,159.00
8	-1.00	0.00	0.00			3,164,129.00	3,164,128.00
9						1,270,878.00	1,270,878.00
11	116,044.00	46,002.00					162,046.00
12	450,083.00	957,500.00	682,249.00	681,800.00	5,945,184.00		8,716,816.00
Total general	291,361,519.00	331,958,220.00	352,808,003.25	411,561,296.40	446,826,252.00	306,868,086.26	2,141,383,376.91

VARIACION PORCENTUAL VENTAS POR LOCAL (UNIDADES)

UND	AÑO				
CENTRO	2010	2011	2012	2013	2014
573 Cartones -Huachipa	-	13.10%	7.06%	17.15%	7.38%
577 Cajas - Sullana	-	79.04%	-32.17%	-21.76%	146.18%
Total general	-	13.93%	6.28%	16.65%	8.57%

UND	AÑO					
CENTRO/MESES	2010	2011	2012	2013	2014	2015
573 Cartones -Huachipa	-	13.10%	7.06%	17.15%	7.38%	-37.37%
1	-	23.53%	-4.40%	26.20%	18.06%	-21.26%
2	-	30.42%	7.53%	8.44%	26.23%	-18.88%
3	-	9.32%	3.04%	8.07%	20.88%	-7.76%
4	-	17.09%	8.03%	24.08%	0.48%	-2.59%
5	-	11.72%	12.42%	18.49%	17.32%	-18.27%
6	-	2.15%	24.38%	-0.07%	24.95%	-11.60%
7	-	2.72%	28.10%	7.42%	14.39%	-4.65%
8	-	21.19%	0.32%	15.68%	7.22%	6.29%
9	-	14.46%	4.68%	23.58%	4.34%	
10	-	22.56%	-1.64%	25.46%	-7.77%	
11	-	11.52%	3.25%	21.18%	-6.89%	
12	-	-1.39%	6.66%	25.20%	-12.46%	
577 Cajas - Sullana	-	79.04%	-32.17%	-21.76%	146.18%	275.05%
1	-	15.21%	-34.57%	-7.96%	-13.83%	547.74%
2	-	166.01%	-63.91%	-0.72%	-18.87%	332.20%
3	-	339.12%	7.60%	-26.59%	27.27%	430.96%
4	-	827.93%	335.49%	-99.83%	8011.27%	3507.63%
5	-					
6	-					
7	-					
8	-	-100.00%				
9	-					
11	-	-60.36%	-100.00%			
12	-	112.74%	-28.75%	-0.07%	771.98%	
Total general	-	13.93%	6.28%	16.65%	8.57%	-31.32%

8. VENTAS POR LOCAL (TONELADAS)

TONELADAS	AÑO						
CENTRO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total general
573 Cartones - Huachipa	63,971.96	76,815.84	82,911.40	96,114.76	102,240.28	60,348.10	482,402.33
577 Cajas - Sullana	1,011.03	1,811.26	1,229.13	944.07	3,036.52	11,247.07	19,279.08
Total general	64,982.99	78,627.10	84,140.53	97,058.83	105,276.80	71,595.17	501,681.41

TONELADAS	AÑO						
MESES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total general
573 Cartones -Huachipa	63,971.95	76,815.84	82,911.40	96,114.76	102,240.28	60,348.10	482,402.33
1	4,796.56	5,968.75	6,348.69	7,375.50	8,856.43	6,559.59	39,905.51
2	3,704.84	5,195.46	5,679.78	6,282.83	7,977.23	6,340.28	35,180.43
3	4,834.97	5,655.68	6,102.96	6,485.50	7,767.64	6,782.52	37,629.28
4	4,971.41	6,003.46	6,665.23	8,127.23	8,329.48	7,474.72	41,571.52
5	5,042.79	6,299.57	6,947.48	8,065.22	9,500.79	7,155.63	43,011.47
6	5,530.73	6,068.85	7,324.36	7,509.76	9,641.26	7,563.08	43,638.05
7	5,581.64	6,528.07	7,825.47	8,192.17	8,827.95	7,981.97	44,937.27

TONELADAS	AÑO						
MESES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total general
8	4,790.30	6,688.74	6,473.17	7,294.83	8,064.69	7,907.16	41,218.89
9	4,977.26	6,206.23	6,331.12	7,836.97	8,014.25	2,583.16	35,948.99
10	5,932.65	7,477.74	7,685.90	9,520.99	8,664.84		39,282.13
11	7,030.95	8,047.28	8,248.88	10,139.00	9,093.98		42,560.10
12	6,777.85	6,676.01	7,278.34	9,284.76	7,501.73		37,518.69
577 Cajas - Sullana	1,011.03	1,811.26	1,229.13	944.07	3,036.52	11,247.07	19,279.08
1	554.82	633.61	428.91	380.26	328.70	2,439.94	4,766.24
2	245.95	649.87	236.10	234.27	188.61	1,010.40	2,565.20
3	45.71	188.85	205.05	146.19	185.79	1,338.42	2,110.02
4	10.85	49.39	177.52	0.36	24.21	1,218.43	1,480.77
5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,647.06	1,647.06
6	0.00	0.00		0.00		1,094.44	1,094.44
7	0.00	0.00	0.00		0.00	753.30	753.30
8	0.00	0.00	0.00			1,227.49	1,227.49
9						517.59	517.59
11	32.21	14.32					46.52
12	121.49	275.21	181.54	183.00	2,309.21		3,070.45
Total general	64,982.99	78,627.10	84,140.53	97,058.83	105,276.80	71,595.17	501,681.40

VARIACION PORCENTUAL VENTAS POR LOCAL (TONELADAS)

TONELADAS	AÑO				
CENTRO	2010	2011	2012	2013	2014
573 Cartones -Huachipa	-	20.08%	7.94%	15.92%	6.37%
577 Cajas - Sullana	-	79.15%	-32.14%	-23.19%	221.64%
Total general	-	21.00%	7.01%	15.35%	8.47%

TONELADAS	AÑO					
CENTRO/MESES	2010	2011	2012	2013	2014	2015
573 Cartones -Huachipa	-	20.08%	7.94%	15.92%	6.37%	-40.97%
1	-	24.44%	6.37%	16.17%	20.08%	-25.93%
2	-	40.23%	9.32%	10.62%	26.97%	-20.52%
3	-	16.97%	7.91%	6.27%	19.77%	-12.68%
4	-	20.76%	11.02%	21.93%	2.49%	-10.26%
5	-	24.92%	10.29%	16.09%	17.80%	-24.68%
6	-	9.73%	20.69%	2.53%	28.38%	-21.56%
7	-	16.96%	19.87%	4.69%	7.76%	-9.58%
8	-	39.63%	-3.22%	12.69%	10.55%	-1.95%
9	-	24.69%	2.01%	23.78%	2.26%	
10	-	26.04%	2.78%	23.88%	-8.99%	
11	-	14.46%	2.51%	22.91%	-10.31%	
12	-	-1.50%	9.02%	27.57%	-19.20%	
577 Cajas - Sullana	-	79.15%	-32.14%	-23.19%	221.64%	270.39%
1	-	14.20%	-32.31%	-11.34%	-13.56%	642.31%
2	-	164.23%	-63.67%	-0.78%	-19.49%	435.70%
3	-	313.12%	8.58%	-28.71%	27.09%	620.40%
4	-	355.18%	259.41%	-99.80%	6626.11%	4931.92%
5	-					
6	-					
7	-					
8	-					
9	-					
11	-	-55.56%	-100.00%			
12	-	126.52%	-34.03%	0.80%	1161.88%	
Total general	-	21.00%	7.01%	15.35%	8.47%	-31.99%

9. VENTAS POR LOCAL (SOLES)

PEN S/.	AÑO						
CENTRO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total general
573 Cartones -Huachipa	206,840,628.78	262,711,837.53	272,274,737.93	321,246,229.23	349,975,586.11	205,629,560.72	1,618,678,580.30
577 Cajas - Sullana	3,956,849.25	8,203,537.43	5,349,295.51	4,034,906.83	13,254,978.73	47,264,203.62	82,063,771.37
Total general	210,797,478.03	270,915,374.96	277,624,033.44	325,281,136.06	363,230,564.84	252,893,764.34	1,700,742,351.67

PEN S/.	AÑO						
MESES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total general
573 Cartones -Huachipa	206,840,628.78	262,711,837.53	272,274,737.93	321,246,229.23	349,975,586.11	205,629,560.72	1,618,678,580.30
1	15,772,858.30	21,315,199.15	21,429,164.56	24,583,559.81	30,732,950.43	21,812,194.12	135,645,926.37
2	11,709,439.13	17,948,126.52	18,816,369.49	20,798,131.40	27,318,892.06	21,060,631.94	117,651,590.54
3	15,592,940.21	18,959,825.35	20,165,796.54	21,170,702.32	26,177,010.73	22,304,078.18	124,370,353.33
4	15,917,063.68	20,667,524.79	21,848,227.43	26,815,886.51	28,397,362.49	26,080,449.65	139,726,514.55
5	15,852,069.10	21,753,909.50	22,559,068.74	26,430,274.93	32,820,610.80	24,201,757.60	143,617,690.67
6	17,586,668.48	20,954,732.65	23,737,809.10	25,332,448.58	33,304,107.26	26,486,909.84	147,402,675.91
7	17,398,128.67	22,831,535.44	25,947,972.03	27,399,662.68	30,315,512.85	28,769,657.18	152,662,468.85
8	14,782,464.14	22,890,290.20	20,745,002.41	23,921,801.12	26,653,779.16	26,797,248.13	135,790,585.16

PEN S/.	AÑO						
MESES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total general
9	15,270,685.42	20,186,930.58	20,035,571.36	25,341,973.76	25,831,012.67	8,116,634.08	114,782,807.87
10	19,340,198.60	24,839,410.02	25,333,812.73	31,816,456.61	29,501,375.43		130,831,253.39
11	23,898,722.82	27,477,974.93	27,439,783.23	35,604,595.06	34,881,408.64		149,302,484.68
12	23,719,390.23	22,886,378.40	24,216,160.31	32,030,736.45	24,041,563.59		126,894,228.98
577 Cajas - Sullana	3,956,849.25	8,203,537.43	5,349,295.51	4,034,906.83	13,254,978.73	47,264,203.62	82,063,771.37
1	2,100,476.90	2,886,359.28	1,893,467.67	1,633,544.69	1,458,465.25	10,941,408.61	20,913,722.40
2	946,745.16	2,919,741.27	1,041,870.22	969,882.70	824,207.41	4,399,810.39	11,102,257.15
3	172,509.17	869,247.28	887,388.37	618,905.22	800,459.23	5,517,643.95	8,866,153.22
4	43,404.71	236,779.87	763,305.76	1,582.17	112,335.44	5,116,263.68	6,273,671.63
5	1,094.42	779.99	-11,967.65	316.48	902.82	6,992,626.84	6,983,752.90
6	228.94	1,956.00		386.52		4,426,787.73	4,429,359.19
7	678.59	480.99	137.15		10,049.12	2,809,334.06	2,820,679.91
8	212.90	233.41	137.15			4,954,474.38	4,955,057.84
9						2,105,853.98	2,105,853.98
11	137,258.44	62,364.84					199,623.28
12	554,240.02	1,225,594.50	774,956.84	810,289.05	10,048,559.46		13,413,639.87
Total general	210,797,478.03	270,915,374.96	277,624,033.44	325,281,136.06	363,230,564.84	252,893,764.34	1,700,742,351.67

VARIACION PORCENTUAL VENTAS POR LOCAL (SOLES)

PEN S/.	AÑO				
CENTRO	2010	2011	2012	2013	2014
573 Cartones -Huachipa	-	27.01%	3.64%	17.99%	8.94%
577 Cajas - Sullana	-	107.32%	-34.79%	-24.57%	228.51%
Total general	-	28.52%	2.48%	17.17%	11.67%

PEN S/.	AÑO					
CENTRO/MESES	2010	2011	2012	2013	2014	2015
573 Cartones -Huachipa	-	27.01%	3.64%	17.99%	8.94%	-41.24%
1	-	35.14%	0.53%	14.72%	25.01%	-29.03%
2	-	53.28%	4.84%	10.53%	31.35%	-22.91%
3	-	21.59%	6.36%	4.98%	23.65%	-14.80%
4	-	29.85%	5.71%	22.74%	5.90%	-8.16%
5	-	37.23%	3.70%	17.16%	24.18%	-26.26%
6	-	19.15%	13.28%	6.72%	31.47%	-20.47%
7	-	31.23%	13.65%	5.59%	10.64%	-5.10%
8	-	54.85%	-9.37%	15.31%	11.42%	0.54%
9	-	32.19%	-0.75%	26.48%	1.93%	
10	-	28.43%	1.99%	25.59%	-7.28%	
11	-	14.98%	-0.14%	29.76%	-2.03%	
12	-	-3.51%	5.81%	32.27%	-24.94%	
577 Cajas - Sullana	-	107.32%	-34.79%	-24.57%	228.51%	256.58%
1	-	37.41%	-34.40%	-13.73%	-10.72%	650.20%
2	-	208.40%	-64.32%	-6.91%	-15.02%	433.82%
3	-	403.88%	2.09%	-30.26%	29.33%	589.31%
4	-	445.52%	222.37%	-99.79%	7000.09%	4454.45%
5	-					
6	-					
7	-					
8	-	9.63%				
9	-					
10	-					
11	-	-54.56%	-100.00%			
12	-	121.13%	-36.77%	4.56%	1140.12%	
Total general	-	28.52%	2.48%	17.17%	11.67%	-30.38%

10. VENTAS POR DESTINO (UNIDADES)

UND	AÑO						
DESTINO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total general
5730 Trupal S.A.	291,361,519.00	331,958,220.00	352,808,003.25	411,561,296.40	446,113,187.00	302,163,645.26	2,135,965,870.91
5731 Trupal Exportación					713,065.00	4,704,441.00	5,417,506.00
Total general	291,361,519.00	331,958,220.00	352,808,003.25	411,561,296.40	446,826,252.00	306,868,086.26	2,141,383,376.91

VARIACION PORCENTUAL VENTAS POR DESTINO (UNIDADES)

UND	AÑO					
DESTINO	2010	2011	2012	2013	2014	
5730 Trupal S.A.	-	13.93%	6.28%	16.65%	8.40%	
5731 Trupal Exportación	-	-	-	-	-	
Total general		13.93%	6.28%	16.65%	8.57%	

11. VENTAS POR DESTINO (TONELADAS)

TONELADAS	AÑO						
DESTINO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total general
5730 Trupal S.A.	64,982.99	78,627.10	84,140.53	97,058.83	105,042.58	70,257.87	500,109.89
5731 Trupal Exportación					234.21	1,337.30	1,571.52
Total general	64,982.99	78,627.10	84,140.53	97,058.83	105,276.80	71,595.17	501,681.41

VARIACION PORCENTUAL VENTAS POR DESTINO (TONELADAS)

TONELADAS	AÑO					
DESTINO	2010	2011	2012	2013	2014	
5730 Trupal S.A.	-	21.00%	7.01%	15.35%	8.23%	
5731 Trupal Exportación	-	-	-	-	-	
Total general		21.00%	7.01%	15.35%	8.47%	

12. VENTAS POR DESTINO (SOLES)

PEN S/	AÑO						
DESTINO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total general
5730 Trupal S.A.	210,797,478.03	270,915,374.96	277,624,033.44	325,281,136.06	362,428,946.26	248,304,247.19	1,695,351,215.94
5731 Trupal Exportación					801,618.58	4,589,517.15	5,391,135.73
Total general	210,797,478.03	270,915,374.96	277,624,033.44	325,281,136.06	363,230,564.84	252,893,764.34	1,700,742,351.67

VARIACION PORCENTUAL VENTAS POR DESTINO (SOLES)

SOLES	AÑO				
DESTINO	2010	2011	2012	2013	2014
5730 Trupal S.A.	-	28.52%	2.48%	17.17%	11.42%
5731 Trupal Exportación	-	-	-	-	-
Total general		28.52%	2.48%	17.17%	11.67%

13. IMAGENES



IMPRESA 2 - AÑO 1960

- VEL. PROM 8000 G/H
- 2 COLORES
- SLOTER
- DOBLADOR
- 180 Cm DE LONGITUD
- 80 cm ANCHO MAXIMO



IMPRESA 3 - AÑO 1965

- VEL. PROM 6000 G/H
- 2 COLORES
- SLOTER
- DOBLADOR
- 260 cm DE LONGITUD
- 120 cm ANCHO MAXIMO



IMPRESA 4 - WARD AÑO 1996

- VEL. 15000 CJ/H
- VEL. PROM 9000 CJ/H
- 4 COLORES
- 230 cm DE LONGITUD
- TROQUELADOR de 37.5" diam
- SLOTER
- DOBLADOR



IMPRESA 5 - LANGSTON AÑO 1992

- VEL. 10000 G/H
- VEL. PROM. 6000
- 4 COLORES
- 270 cm LONGITUD
- 35 cm ANCHO MINIMO
- TAMBOR TROQUELADOR 66"
- SISTEMA SAWER PARA CORTE DE RANURA



IMPRESA 7 – MARTIN FFG 618 - AÑO 2006

- VEL. 26000 CJ/H
- VEL. PROM 21000 CJ/H
- 4 COLORES – CAMBIO RAPIDO
- SLOTER
- DOBLADOR
- 180 cm DE LONGITUD MAX.
- 20 cm ANCHO MINIMO



IMPRESA 8 -MARTIN DRO 1628 AÑO 1996

- VEL. 10000 G/H
- 4 COLORES
- 280 cm LONGITUD MAX.
- 40 cm ANCHO MINIMO
- TAMBOR TROQUELADOR 66" DIAMETRO
- SISTEMA POSILOCK



IMPRESA 9 - DONG FANG AÑO 2008

- VEL. 10000 G/H
- 4 COLORES
- 280 cm LONGITUD MAX.
- 40 cm ANCHO MINIMO.
- TAMBOR TROQUELADOR 66" DE DIAMETRO



IMPRESA 10 - MARTIN 616 - AÑO 1992

- VEL. 25000 CJ/H
- 4 COLORES
- TAMBOR TROQUELADOR DE 25" DIAMETRO
- 185 cm LONGITUD MAXIMA



IMPRESA 11 - LANGSTON Y HOOPER 1970

- VEL. 8000 CJ/H
- 2 COLORES
- SLOTER
- DOBLADORA



IMPRESA 13 - DONG FANG AÑO 2008

- VEL. 10000 G/H
- 5 COLORES – ALTA LINEATURA
- TAMBOR TROQUELADOR 66"
- 280 cm DE LONGITUD



IMPRESA 15 – MARTIN AÑO 19--

- TAMBOR TROQUELADOR 66"
- 2 COLORES



BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, A. (Abril de 2012). *Anuor blogspot*. Obtenido de <http://anuor.blogspot.pe/2012/04/que-es-un-key-account-o-cuenta-clave-en.html>
- Cathcart, J., & Wexter, P. (2007). *Vender por Objetivos*.
- Consumer Insigth. (2010). Obtenido de <http://www.consumer-truth.com.pe/>
- INDECOPI. (s.f.). MANUAL MULTIMEDIA "EL ABC DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS PARA EVITAR LA COMPETENCIA DESLEAL". 3-4.
- La República, Barbara Salas Vanini. (24 de Marzo de 2014). Economía peruana crecerá 5.7% anual hasta 2022, estima EY.
- Lynette, R. (13 de Julio de 2012). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2012/07/how-to-succeed-at-key-account>
- Maister, D. (1997). *Key Account Management*. Obtenido de <http://davidmaister.com/wp-content/themes/davidmaister/pdf/KeyAccountManagement745.pdf>
- Mejia, C. (2008). *El Grenciamiento de Cuentas Clave* . 3.
- MINCETUR. (2009). *Envases y Embalajes para exportación*. 5.
- MINCETUR. (2009). *Envases y Embalajes para la exportacion*. 9.

- Molina, J. C. (2014). Nuevas perspectivas sobre el KAM. Qué podemos esperar de esta estrategia y cómo hacer que funcione. *Harvard Deusto Business & Technology*, 237.
- Nuñez, M. (2014). La fuerza de ventas en el nuevo entorno tecnologico, MK Marketing + Ventas .
- Pardo, C. (s.f.). Key Account Management in the Industrial Field. The Account Team for an Efficient Reconfiguration of the Supplier – Customer Relationship. 1. EE.UU.
- Propia. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Rodriguez, J. M., & Rodriguez Monroy, C. (s.f.). Venta relacional y el papel del Key Account Manager.
- Santa Maria, F. (25 de Julio de 2014). *StaffCreativa*. Obtenido de <http://www.staffcreativa.pe/blog/packaging-productos-peruanos/>
- SIEMENS. (Mayo de 2011). *Siemens receives award for best key account management*. Obtenido de [http://www.siemens.com/press/en/pressrelease/?press=/en/pressrelease/2011/corporate_communication/axx20110561.htm&content\[\]=CC&content\[\]=Corp](http://www.siemens.com/press/en/pressrelease/?press=/en/pressrelease/2011/corporate_communication/axx20110561.htm&content[]=CC&content[]=Corp)
- Woodburn, D., & Mc Donald, M. (2013). *Key Account Management*. EE.UU: Granica.

