



Universidad Internacional de La Rioja

Facultad de Empresa y Comunicación

Máster Universitario en Dirección Comercial y Ventas

**Implementación de nuevo plan estratégico  
comercial en la empresa MULTIPACK**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Martín Alejandro Ayala Jaramillo
Tipo de trabajo:	Individual
Director/a:	Pedro Palencia Alacid
Fecha:	13/07/2021

## Resumen

En un mercado cambiante y dinámico, las empresas buscan diferentes soluciones de innovación, calidad y precio de empaques para la comercialización de sus productos. Multipack, empresa especializada en este giro de negocio, ha venido evolucionando su oferta y portafolio de opciones durante los 15 años que se ha mantenido en el mercado. Sin embargo, a causa de la pandemia y de la alta competencia creciente en los últimos 2 años, se ha visto obligada a una reestructuración completa de la oferta comercial.

De acuerdo a las conclusiones de este trabajo, Multipack debe aliarse estratégicamente con nuevos proveedores que le permitan tener una oferta más completa y variada, adaptando su maquinaria para ofrecer nuevos procesos de empaque, aumentando la publicidad en los puntos de contacto, y con una estructura compacta de vendedores que se centren en el servicio al cliente y la asesoría personalizada.

**Palabras clave:** (Máximo 5 palabras)

Empaques

Proveedores

Oferta

Procesos

Servicio

## Abstract

In a changing and dynamic market, companies are looking for different solutions for innovation, quality and price of packaging for the marketing of their products. Multipack, a company specialized in this line of business, has been evolving its offer and portfolio of options during the 15 years it has been in the market. However, due to the pandemic and the growing competition in the last two years, it has been forced to completely restructure its commercial offer.

According to the conclusions of this work, Multipack must strategically ally itself with new suppliers that will allow it to have a more complete and varied offer, adapting its machinery to offer new packaging processes, increasing advertising at the points of contact, and with a compact structure of salespeople who focus on customer service and personalized advice.

### **Keywords:**

Packaging

Providers

Offer

Processes

Service

## Índice de contenidos

1. Introducción .....	8
1.1. Descripción general de la actividad empresarial .....	8
1.2. Objetivos .....	8
1.2.1. Objetivo general del proyecto de mejora .....	9
1.2.2. Objetivos específicos .....	9
2. Diagnóstico de la situación de partida .....	9
2.1. Análisis del entorno - Análisis PESTEL.....	9
2.2. Análisis del segmento de mercado – 5 fuerzas de Porter .....	12
2.3. Análisis interno .....	14
2.3.1. Análisis DAFO-CAME.....	15
2.3.2. Análisis Oferta comercial actual .....	16
2.3.3. Necesidades administrativas de flujo.....	22
2.3.4. Clasificación actual de clientes.....	23
3. Justificación del cambio o mejora .....	23
3.1. Debilidades de la empresa.....	24
3.2. Consecuencias.....	25
3.3. Análisis oferta propuesta .....	25
4. Concreción del cambio propuesto .....	25
4.1. Nuevas necesidades.....	26
4.2. Proveedores aliados.....	26
4.3. Estrategias comerciales, propuesta de valor y ventaja competitiva.....	27
4.4. Nueva oferta comercial: .....	29
4.5. Nuevo proceso de venta .....	33
4.6. Servicio al cliente como cultura organizacional .....	34

4.7. Nueva estructura comercial.....	35
4.8. Definición del puesto comercial .....	36
5. Impacto en las áreas funcionales de la empresa (cadena de valor) .....	38
6. Análisis de la viabilidad económica propuesta .....	42
6.1. Proyecciones de ventas .....	42
6.2. Análisis financiero .....	44
7. Conclusiones.....	45
8. Bibliografía .....	46

## Índice de figuras

Cuadro matriz de análisis PESTEL, Fuente: Elaboración propia .....	10
Imagen de búsqueda de “empresas de empaques”, Fuente: Google.....	13
Matriz DAFO, Fuente: Elaboración propia.....	15
Foto de maquila, Fuente: Multipack .....	16
Foto de codificado, Fuente: Multipack.....	17
Foto de Termoformado y Blister, Fuente: Multipack.....	17
Foto de strech, Fuente: Multipack .....	18
Foto de Banda termoencogible, Fuente: Multipack.....	18
Foto de Rollo PVC, Fuente: Multipack.....	19
Proceso comercial Multipack, Fuente: Elaboración Propia.....	20
.....	21
Cuadro resumen de la oferta comercial, Fuente: Elaboración propia .....	21
Organigrama del área comercial, Fuente: Elaboración propia .....	21
Cuadro general de ventas, costos y margen comercial del último periodo contable de Multipack, Fuente: Elaboración propia .....	22
.....	22
Cuadro de análisis de venta promedio por vendedor, Fuente: Elaboración Propia .....	22
Cuadro resumen para Brainstorming de Planificación Estratégica, Fuente: Elaboración Propia .....	28
Cuadro resumen de la nueva oferta comercial, Fuente: Elaboración propia .....	30
Nuevo proceso comercial Multipack, Fuente: Elaboración Propia .....	33
Proceso de atención al cliente y post venta comercial Multipack, Fuente: Elaboración Propia .....	34
Nueva estructura comercial Multipack, Fuente: Elaboración Propia .....	35

## Índice de tablas

Necesidades administrativas generales de flujo mensual, Fuente: Elaboración propia.....	22
Clientes más importantes, fuente: elaboración propia.....	23
Proyección de ventas primer periodo, Fuente: elaboración propia .....	42
Inversión mensual requerida en departamento comercial, Fuente: elazoración propia.....	43
Crecimiento esperado de clientes por categoría, Fuente: Elaboración propia.....	43
Proyección de ventas a 5 periodos, Fuente: Elaboración propia .....	44
ROI comercial anual proyectado, Fuente: Elaboración propia .....	44

## 1. Introducción

La actividad del packaging a todo nivel de distribución es muy diversa. Las empresas de consumo masivo, sean productoras o distribuidoras, buscan continuamente la forma de innovar la presentación de sus productos, ahorrar en costos y mantener la competitividad, adaptándose a las necesidades de sus clientes y a las diferentes formas de comercialización que existen en la actualidad. En este capítulo se analizará de forma general la actividad de la empresa para poder determinar los objetivos de estudio que permitirán la implementación de una nueva estrategia comercial.

### 1.1. Descripción general de la actividad empresarial

Multipack lleva más de 15 años en el mercado brindando soluciones de empaque a diferentes tipos de empresas. Es un giro de negocio dirigido al B2B, como clientes principales farmacéuticas y empresas de consumo masivo. Actualmente, las principales líneas de negocio que se han trabajado son las siguientes:

- Maquila (proceso de manufactura o ensamble manual) promocional: proceso que se encarga del empaque promocional mediante termoencogido
- Codificado: proceso para codificar todo tipo de producto mediante INKJET
- Termoformado y blisteado: moldes personalizados de plástico burbuja tipo blíster
- Comercialización de producto: strech para paletizado, PVC termoencogible

Multipack se centra en cuidar el proceso del empaque para su cliente empresarial y que este a su vez pueda distribuir a su cliente final un producto presentado con calidad. Si bien el negocio ha tenido éxito administrado de forma familiar, hace un año y medio que las ventas empezaron a disminuir, la directiva detectó la necesidad de un gerente general externo a la familia que le permita estructurar de mejor manera los procesos y expandir la cuota de mercado, cambio necesario y acentuado por la crisis económica provocada por la pandemia.

### 1.2. Objetivos

Los objetivos planteados por Gerencia General han cambiado el enfoque de la empresa. A nivel comercial, se detectó un leve descenso de las ventas y Multipack se ha visto obligada a buscar nuevas opciones para ampliar su portafolio de clientes. Por lo tanto, es necesario

delimitar el enfoque que tendrá este estudio para poder dirigirlo hacia un nuevo plan estratégico comercial.

### 1.2.1. Objetivo general del proyecto de mejora

Determinar las estrategias, portafolio y la reestructuración del departamento comercial para incrementar los volúmenes de ventas, alcanzar nuevos mercados y diversificar la cartera de clientes.

### 1.2.2. Objetivos específicos

Los siguientes objetivos específicos marcarán el camino a seguir para alcanzar el objetivo general:

- Definir las oportunidades y amenazas externas e internas que influyen a la empresa
- Analizar la propuesta actual comercial
- Justificar y definir la propuesta de cambio en el área comercial
- Evaluar la viabilidad y los beneficios de la propuesta planteada
- Aumentar las ventas por lo menos un 50%

## 2. Diagnóstico de la situación de partida

Para poder tomar cualquier decisión de cambio en una empresa, es necesario saber en qué posición está situada con referencia al mercado, detectar las posibles amenazas y oportunidades y, desde ese punto de partida, tomar decisiones. En este capítulo se analizarán factores externos e internos que afectan a Multipack y como determinan su situación actual (Gomez, 1994). Progresivamente se irán desarrollando estrategias, las cuales serán tratadas en los siguientes capítulos para el desarrollo de la propuesta de cambio.

### 2.1. Análisis del entorno - Análisis PESTEL

El primer paso para analizar el entorno se basa en un análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) con sus amenazas y oportunidades. Cada punto a tratar influye de una forma diferente a la empresa, pero permite, desde una vista macroeconómica,

tener un panorama general de la situación País y como podría afectar a la empresa. Estos factores son incontrolables y la empresa tiene que adaptarse a ellos. (Gomez, 1994)

La siguiente matriz expone cada uno de los factores:

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Políticos	- Corriente derechista que se imponga	- Crisis política por cambio de ideología
Económicos	- Con pandemia y crisis, el sector del consumo masivo y farmacéutico son de los pocos que han crecido	- Contracción económica por crisis y pandemia
Sociales	- Desempleo por pandemia que genera emprendimientos a todo nivel	- Crisis social que afecta la modalidad de consumo
Tecnológicos	- Nuevas tecnologías que permiten nuevas presentaciones de empaques y mejor productividad	- Costo de la implementación de nueva maquinaria para mantener competitividad
Ecológicos	- Las empresas buscan nuevas formas ecológicas de presentar productos	- Corrientes sociales ecológicas a nivel mundial contra los empaques que contaminan
Legales	- Ley de prohibición de plásticos de un solo uso, los clientes buscan nuevas alternativas	- Ley de prohibición de plásticos de un solo uso que cierra líneas de negocios

*Cuadro matriz de análisis PESTEL, Fuente: Elaboración propia*

Análisis por factores:

**Políticos:** Desde hace 14 años, Ecuador ha mantenido una ideología socialista, que, si bien durante los primeros años tuvo éxito gracias a los precios del petróleo como principal recurso de ingresos nacionales, con la crisis petrolera se ha visto comprometido el modelo económico (Barría, 2020). Actualmente, después de las elecciones pasadas en abril del presente año, el candidato de derecha Guillermo Lasso fue electo como el nuevo presidente del Ecuador, quien

pertenece a un partido político totalmente diferente al que ha venido manejando el poder desde la presidencia. Desde el día en que se le declaró ganador, el país empezó a tener beneficios. El riesgo país disminuyó inmediatamente con una reducción de más 340 puntos (Universo, 2021). Al tener un plan de gobierno que apoya más al sector privado, la fuga de capital será menor y los empresarios nacionales seguirían arriesgando sus capitales internamente. Se espera mejores días para el país en cuanto a inversión y crecimiento, por lo tanto, Multipack debe dirigirse hacia un crecimiento que acompañe al mercado.

**Económicos:** La deuda ecuatoriana creció en aproximadamente \$6.000,00 millones de dólares entre el 2019 y el 2020, lo que ha agravado la inflación y la crisis actual por la que pasa el país. A esto se suman las consecuencias de la pandemia a nivel mundial que han afectado en todos los niveles socio-económicos (Arcos, 2021). Si bien los problemas financieros se han acentuado y hay una baja notable del circulante, los sectores de la medicina y de consumo masivo han tenido un crecimiento notable debido a la situación actual por la que pasa el mundo, con cuarentenas que provocan un consumo mayor de alimentos y de medicina dentro de las casas (Procuador, 2021). Estos 2 sectores son estratégicos para la empresa y al estar en crecimiento Multipack puede alinearse hacia la misma dirección.

**Sociales:** La crisis económica que vive el mundo debido a la pandemia, ha provocado cambios sociales importantes. Las personas han cambiado sus hábitos de consumo hacia cosas más importantes y a satisfacer necesidades más básicas como la alimentación o la vivienda. Sin embargo, al aumentar el desempleo a gran escala, se ha detonado un nuevo comportamiento en los habitantes, sobre todo en los países latinoamericanos, para buscar el desarrollar emprendimientos y negocios que permitan mantener la economía. Nuevos servicios y productos se han empezado a ofrecer y es necesario que Multipack se adapte para atender estas nuevas necesidades.

**Tecnológicos:** Las tecnologías y maquinarias evolucionan constantemente y las empresas necesitan adaptabilidad para poder mantenerse en el mercado. Actualmente existen nuevos métodos para empacar productos que presionan a las empresas que brindan estos servicios a evolucionar constantemente, si no lo logran, se pierde cuota de mercado, pero si lo logra puede ofrecer innovación y calidad. Es necesario aclarar que esta maquinaria normalmente es costosa y se necesita un buen pulmón financiero para poder aguantar los cambios requeridos.

Así, la empresa tiene que invertir recursos para mantener su cuota y ampliar la cartera de clientes.

**Ecológicos:** Los movimientos ecológicos y la conciencia por el cuidado del medio ambiente se han vuelto parte de la sociedad. Los clientes, sean B2B con programas de sostenibilidad o sean B2C con preocupación por la contaminación, buscan cada vez más las marcas que aportan a la reducción del impacto que provoca el humano en el planeta. Un ejemplo claro son las empresas que han buscado cambiar los envases de plástico por materiales más amigables y biodegradables como el cartón de caña de azúcar o madera. Es ahí en donde Multipack debe buscar expandir su propuesta y alinearse con estas tendencias.

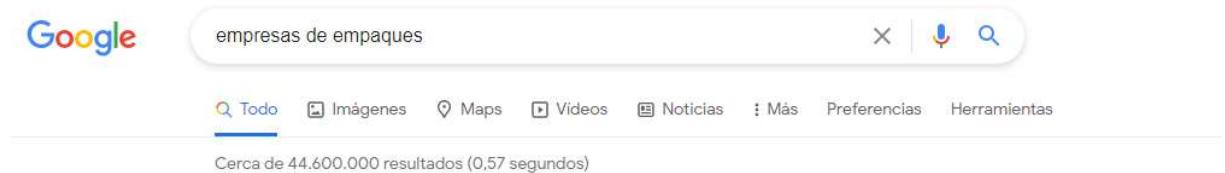
**Legales:** A nivel nacional, la Asamblea aprobó una ley que regula el uso de plásticos desde diciembre del 2020. Esta ley prohíbe de forma progresiva, en un periodo de 1 año, la importación, fabricación o utilización de empaques plásticos de 1 solo uso y, de ser el caso de no haber alternativa por temas técnicos, tendrá un impuesto adicional (Alarcón, 2020). Esto ha obligado a las empresas a reinventarse y, si bien desaparecerán algunas líneas de comercialización, habrá nuevas oportunidades de ofrecer nuevos productos y servicios, y las empresas tienen que adaptarse a estos cambios.

En conclusión, Multipack, de todas las amenazas, puede aprovechar y generar una oportunidad de negocio. Para esto, debe invertir en maquinaria y nuevos procesos, comercializar nuevos productos y diseñar nuevas opciones de empaque que le permitan ampliar su oferta comercial. La crisis económica definitivamente impactará a la empresa, pero si se adapta a los cambios lo suficientemente rápido, podrá crecer en ventas.

## 2.2. Análisis del segmento de mercado – 5 fuerzas de Porter

El análisis del microentorno permite conocer la posición de la empresa dentro del sector. Las Fuerzas de Porter analizan los 5 factores más importantes: los clientes, la competencia, los posibles sustitutos, los posibles entrantes y los proveedores. Una de las ventajas más importantes de este análisis es que detecta el poder o amenaza que tiene cada stakeholder sobre Multipack, y las estrategias a decidir para mitigar o acrecentar cada factor. (Gomez, 1994)

La competencia a nivel nacional es importante. Si uno realiza una búsqueda de “empresas de empaque” en Google, aparecen más de 44 millones de resultados.



*Imagen de búsqueda de "empresas de empaques", Fuente: Google*

No todas estas empresas ofrecen los mismos productos o los mismos servicios, pero es claro que el universo de negocios es muy grande. Por lo tanto, el poder que tiene la empresa sobre la competencia es mínima y es un riesgo enorme. Es necesario tomar decisiones para diferenciarse en el servicio al cliente o en la oferta comercial.

A nivel de clientes, existen un gran número de empresas, negocios medianos y emprendimientos que actualmente necesitan diferentes tipos de empaque. A esto, Multipack tiene un gran mercado que puede abastecer y por lo tanto no tiene mayor desventaja de poder en relación a los clientes. Sin embargo, la propuesta de valor y la ventaja competitiva tienen que mantenerse a lo largo del proceso de compra y de la vida del cliente para sostener las ventas. La gran competencia le da varias posibilidades al cliente. Adicional, con la pandemia, el valor del cliente aumentó considerablemente, es decir, cada cliente es importante. Mantener un esfuerzo comercial y de marketing es primordial para llegar o atraer a los posibles interesados.

Las opciones a nivel de proveedores de materia prima para maquila o de productos para la reventa son limitadas. Las relaciones con estas empresas tienen que ser sólidas para poder desarrollar crédito y prioridades en tiempos de entrega. Al no tener muchas opciones, Multipack tiene que ajustarse a los precios que vayan manejando sus proveedores, y esas variaciones influyen en el PVP entregado al cliente.

Prácticamente todos los tipos de empaque son susceptibles a ser sustituidos por otros y la diversidad es importante tanto en materiales como en calidad y precio. Los empaques en plástico pueden ser cambiados por maderas o por cartones y viceversa. Los productos comestibles utilizan sobre todo lámina flexible. Multipack no trabaja, distribuye o comercializa todos estos materiales y el riesgo de ser sustituidos por precio o calidad es muy alto. Como estrategia, la empresa debería pensar en opciones para poder expandir su oferta comercial y poder ofrecer un abanico más amplio de servicios y productos.

Para empresas grandes o pequeñas es muy fácil entrar y salir del negocio. La inversión que se requiere no es mayor. Con un par de selladoras y pistolas de calor, cualquier persona podría ofrecer un servicio de packaging promocional. Empresas de logística han empezado a ofrecer servicios de maquila dentro de sus instalaciones, evitando a los clientes gastos innecesarios de transporte, manteniendo seguras las mercaderías y agregando valor. A esto, es necesario que Multipack se diferencie en calidad, productividad y precio. Para esto, necesita mantenerse actualizada en maquinaria que le permita ser más eficiente y posiblemente ofrecer procesos diferentes a esta posible competencia. Brindar más opciones de empaque y una asesoría personalizada puede llegar a ser una ventaja competitiva.

Para concluir, la empresa tiene que centrarse en la innovación y en las alianzas estratégicas con sus proveedores. Esto le permitirá diferenciarse de la competencia y disminuir las amenazas del sector. Una oferta comercial más integral le permite agregar valor al cliente y es necesario desarrollar una ventaja competitiva en base a sus procesos. La atención al cliente y el desarrollo personalizado de los empaques le permitiría captar nuevos mercados.

### 2.3. Análisis interno

Una vez analizado el entorno de la empresa, sus amenazas y oportunidades, y definiendo algunas estrategias que se deben tomar para poder adaptarse a la realidad nacional, el siguiente paso es realizar un análisis interno. La matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es la herramienta que le permitirá a Multipack tomar y controlar directamente decisiones sobre estos factores (Lazzari & Maesschalck, 2006). Finalmente se enmarcará la oferta comercial y la estrategia actual para poder compararla con la que se propondrá en los capítulos siguientes.

### 2.3.1. Análisis DAFO-CAME

Matriz DAFO	Fortalezas:  - Conocimiento del mercado - Clientes grandes actuales - Servicio al cliente - Desarrollo de empaques personalizados	Debilidades  - Oferta comercial actual reducida - Falta de proveedores - Perdida considerable de clientes - Falta de catálogo y de marketing
Oportunidades:  - Clientes de consumo masivo en crecimiento - Alianzas estratégicas para una oferta más amplia - Adaptar maquinaria para nuevos procesos	Estrategias FO:  - Adaptar la maquinaria para ofrecer nuevas opciones de empaque - Venta personalizada para captar nuevos clientes - Desarrollar nuevos procesos de empaque con la maquinaria actual	Estrategias DO:  - Crear una base amplia de datos de proveedores de materia prima o de los servicios complementarios - Expandir la oferta comercial actual - Desarrollar material para la venta y marketing promocional en redes sociales
Amenazas:  - Precios competitivos de la competencia - Entrantes al mercado del empaque - Aumento del costo del plástico	Estrategias FA:  - Afianzar a los clientes actuales con nuevas propuestas y servicio de calidad de excelencia - Adaptar la estrategia comercial hacia empaques ecológicos	Estrategias DA:  - Realizar un exhaustivo seguimiento a clientes actuales y anteriores provocar venta cruzada o recuperar la venta

*Matriz DAFO, Fuente: Elaboración propia*

### 2.3.2. Análisis Oferta comercial actual

#### 2.3.2.1. Productos y servicios ofertados

Los productos y servicios que Multipack comercializa actualmente son los siguientes:

- Acondicionamiento y maquila:
  1. Colocación de etiqueta adherible.
  2. Colocación de precintos en bebidas alcohólicas, productos fármacos, etc.
  3. Colocación de precintos, sellos, cinta, etc.
  4. Armado de pedidos.
  5. Armado de promociones.
  6. Empaque de productos.
  7. Servicio IN HOUSE (servicio en instalaciones del cliente, etiquetado, selección, etc.)
  8. Etiquetado de vinos y Licores
  9. Armado de paquetes, regalos, promocionales y especiales.
  10. Selección y reacondicionamiento de productos en general.



*Foto de maquila, Fuente: Multipack*

- Codificado:
  1. Código de barras
  2. Logotipos
  3. Fechas de caducidad

4. Caracteres especiales
5. Números de serie
6. Cualquier información entre 1- 4 líneas.



*Foto de codificado, Fuente: Multipack*

- Termoformado y blisteado: Este es el proceso mediante el cual se da forma a una lámina plástica mediante calor y vacío. El Blister consiste en acoplar sólidamente un objeto a una base de cartón a través de una película de plástico.



*Foto de Termoformado y Blister, Fuente: Multipack*

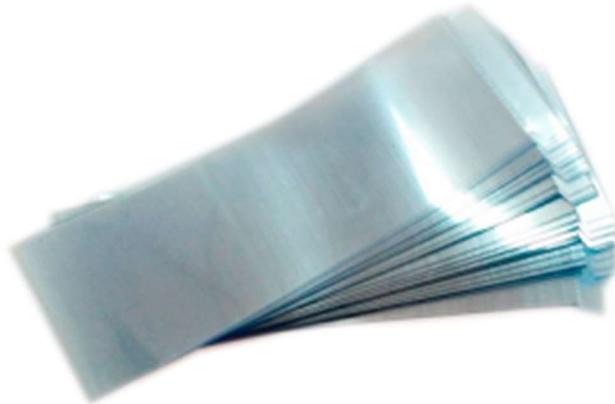
- Comercialización de producto: streich para paletizado y PVC termoencogible



*Foto de strech, Fuente: Multipack*

PVC:

1. PVC Termoencogible Tubular



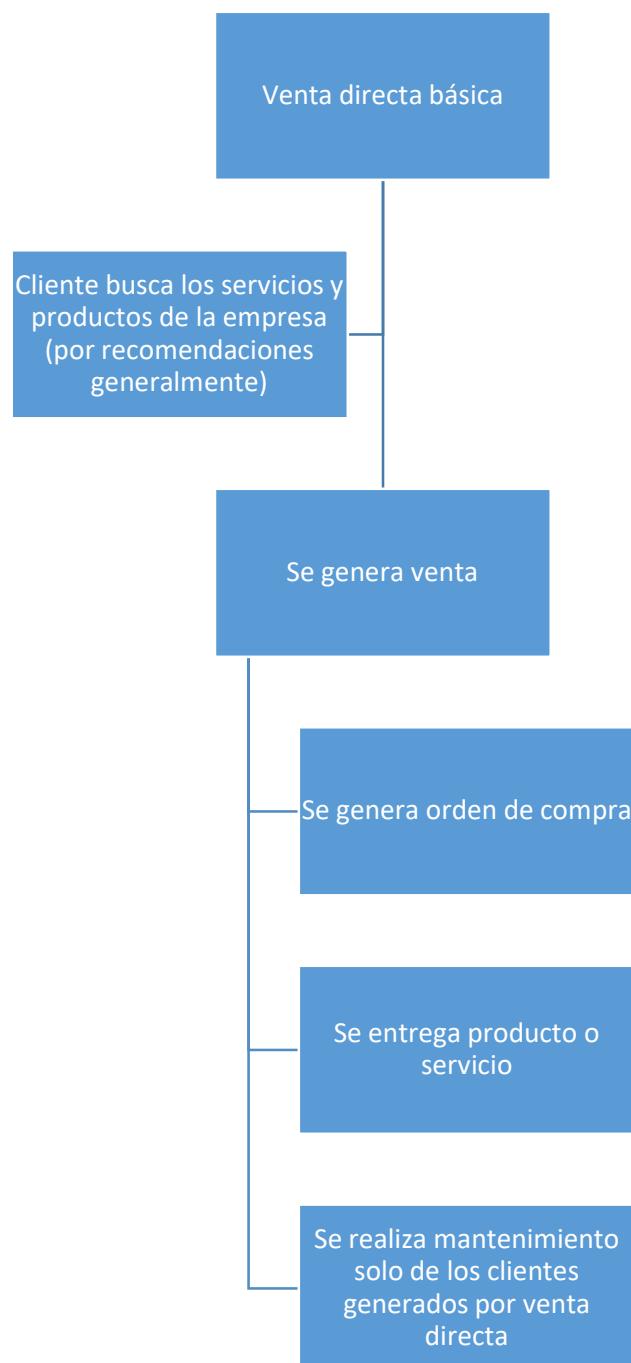
*Foto de Banda termoencogible, Fuente: Multipack*

2. PVC Termoencogible semitubular



*Foto de Rollo PVC, Fuente: Multipack*

### 2.3.2.2. Proceso de la venta



*Proceso comercial Multipack, Fuente: Elaboración Propia*

### 2.3.2.3. Resumen oferta comercial

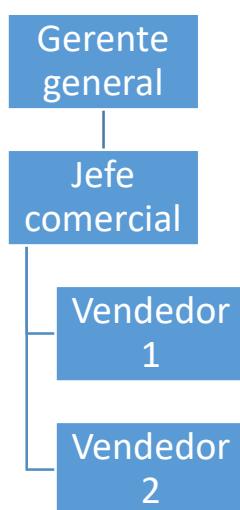
La oferta comercial actual se dirige solo a 2 tipos de clientes. A los clientes grandes donde se les puede ofrecer toda la oferta comercial actual y en donde se los capta mediante venta directa, y los otros tipos de clientes que llegan por referidos o por necesidad propia.

Clientes Grandes	Clientes medianos y pequeños
Tipo de captación: venta directa	Tipo de captación: por referidos
Producto a ofertar: Toda la oferta comercial	Producto a ofertar: Toda la oferta comercial
Tipo de servicio: personalizado	Tipo de servicio: Generalizado
Enfoque: precio bajo, productividad, atención rápida	Enfoque: atención rápida, precios generalizados

*Cuadro resumen de la oferta comercial, Fuente: Elaboración propia*

### 2.3.2.4. Estructura comercial

La estructura comercial actual, después de los primeros cambios realizados, terminando siendo simple y por el momento es muy reducida.



*Organigrama del área comercial, Fuente: Elaboración propia*

### 2.3.2.5. Ventas actuales

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total general
VENTAS MENSUALES	\$ 24.798,02	\$ 27.624,53	\$ 25.000,00	\$ 26.157,39	\$ 27.890,40	\$ 24.992,35	\$ 26.676,73	\$ 23.899,06	\$ 19.596,35	\$ 29.786,65	\$ 19.573,46	\$ 22.674,73	\$ 298.669,67
COSTOS PROMEDIO TC	\$ 12.399,01	\$ 13.812,27	\$ 12.500,00	\$ 13.078,70	\$ 13.945,20	\$ 12.496,18	\$ 13.338,37	\$ 11.949,53	\$ 9.798,17	\$ 14.893,33	\$ 9.786,73	\$ 11.337,37	\$ 149.334,84
GASTOS COMERCIALES	\$ 2.943,94	\$ 3.028,74	\$ 2.950,00	\$ 2.984,72	\$ 3.036,71	\$ 2.949,77	\$ 3.000,30	\$ 2.916,97	\$ 2.787,89	\$ 3.093,60	\$ 2.787,20	\$ 2.880,24	\$ 35.360,09
GASTOS DE MARKETIN	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
GASTOS SOCIALES	\$ 334,14	\$ 343,76	\$ 334,83	\$ 338,77	\$ 344,67	\$ 334,80	\$ 340,53	\$ 331,08	\$ 316,43	\$ 351,12	\$ 316,35	\$ 326,91	\$ 4.013,37
MARGEN	\$ 9.020,93	\$ 10.339,77	\$ 9.115,18	\$ 9.655,21	\$ 10.463,82	\$ 9.111,61	\$ 9.897,53	\$ 8.601,48	\$ 6.593,86	\$ 11.348,60	\$ 6.583,18	\$ 8.030,22	\$ 108.761,38

*Cuadro general de ventas, costos y margen comercial del último periodo contable de Multipack, Fuente: Elaboración propia*

Tanto la capacidad productiva de la planta como la capacidad de venta de los comerciales se encuentran en niveles que no llegan al 60%. La empresa está sobre pagando sueldos, arriendo, mantenimiento de maquinaria y, analizando el cuadro de ventas y el margen comercial, las ganancias no son suficientes para mantener la operatividad, y es ahí en donde se generan las perdidas.

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	PROMEDIO
Ventas promedio por vendedor	\$ 12.399,01	\$ 13.812,27	\$ 12.500,00	\$ 13.078,70	\$ 13.945,20	\$ 12.496,18	\$ 13.338,37	\$ 11.949,53	\$ 9.798,17	\$ 14.893,33	\$ 9.786,73	\$ 11.337,37	\$ 12.444,57

*Cuadro de análisis de venta promedio por vendedor, Fuente: Elaboración Propia*

La inestabilidad de las ventas y, sobre todo, una falta de crecimiento de estas, no permiten mantener la proyección total del negocio y evidentemente provoca perdidas, falta de flujo y resultados críticos.

### 2.3.3. Necesidades administrativas de flujo

	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	TOTAL
Arriendo	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Servicios	1	\$ 800	\$ 800,00
Gerente General	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Gerente Administrativo	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Jefe financiero	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Operarios 40% capacidad sin utilizar	10	\$ 270,00	\$ 2.700,00
Contador	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Administrativos	3	\$ 500,00	\$ 1.500,00
Gatos sociales administrativos	1	\$ 1.310,80	\$ 1.310,80
		TOTAL	\$ 16.710,80

*Necesidades administrativas generales de flujo mensual, Fuente: Elaboración propia*

Con el volumen actual de ventas, las necesidades Administrativas de flujo actuales no están cubiertas y es por eso que se generan las pérdidas. El valor mensual de pérdida aproximado es de \$7.600,00.

### 2.3.4. Clasificación actual de clientes

Con un total de 227, los clientes de Multipack están divididos en 3 grandes categorías:

- 1) Clientes A: Clientes que realizan el 80% de la facturación anual
- 2) Clientes B: Clientes que realizan el 15% de la facturación
- 3) Clientes C: Clientes que realizan 10% de la facturación

La cantidad de clientes que se encuentran en la categoría A es de 17, pero es necesario aclarar que, de todo ese grupo, 5 clientes realizan el 60% del presupuesto total anual de la empresa. Adicional, el 60% de clientes de las categorías B y C, son compras puntuales en el año, por lo tanto, la probabilidad de que se repitan en el siguiente año es mínima.

CLIENTES	MONTO ANUAL	MONTO ACUMULADO	% ACUMULADO	
1 Total INDUSTRIAL DANEC S.A.	\$105.001,45	\$105.001,45	35,16%	
2 Total LABORATORIOS LIFE C.A.	\$37.869,60	\$142.871,05	47,84%	
3 Total 360CORP S A	\$17.524,30	\$160.395,34	53,70%	
4 Total JABONERIA WILSON S.A.	\$14.003,43	\$174.398,77	58,39%	
5 Total PUSUQUI GRANDE Y ANEXOS C.A.	\$10.887,75	\$185.286,52	62,04%	
Total QUALIPHARM LABORATORIO FARMACEUTICO S.A	\$8.656,04	\$193.942,56	64,94%	CLIENTES VIP
7 Total LOGINET CIA. LTDA.	\$7.698,01	\$201.640,57	67,51%	
8 Total LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	\$7.105,67	\$208.746,24	69,89%	
9 Total LECHE-GLORIA-ECUADOR S.A.	\$4.702,14	\$213.448,38	71,47%	
10 Total INDUSTRIAS ALES C.A.	\$4.390,84	\$217.839,22	72,94%	CLIENTES A
Total AZOI INVESTIGACIÓN Y ACCIÓN GALLO				
11 RICAURTE C.L.	\$4.099,98	\$221.939,21	74,31%	
Total PRODUCTOS FAMILIA SANCHEL DEL ECUADOR S.A.	\$3.936,31	\$225.875,52	75,63%	
13 Total DIBEAL COMPAÑIA LIMITADA	\$3.332,93	\$229.208,45	76,74%	
14 Total PHARMABRAND S.A.	\$3.148,60	\$232.357,05	77,80%	
15 Total FAES FARMA DEL ECUADOR S.A.	\$3.101,08	\$235.458,12	78,84%	
16 Total MOLINA CARDENAS BENITO TEODORO	\$2.820,07	\$238.278,19	79,78%	
17 Total AGUILAR TEJEDA ROBERTO MARCELO	\$2.598,36	\$240.876,55	80,65%	
18 Total CHERRF7 PIIIAIAZIAORGE PATRICIO	\$2.550,00	\$243.426,55	81,50%	

**Clientes más importantes, fuente: elaboración propia**

## 3. Justificación del cambio o mejora

“La vida es como montar en bicicleta. Para mantener el equilibrio hay que seguir moviéndose” (Albert Einstein)

Haciendo un símil de esta frase con los negocios, la única forma que tiene una empresa de mantener el crecimiento en el tiempo es evolucionando su oferta comercial, y adaptándose a

las nuevas necesidades de los clientes. Los mercados son cambiantes y por ende la oferta comercial también lo tiene que ser.

Después de analizar la posición de la empresa frente al macroentorno y microentorno, se concluye que es necesario un cambio de la oferta comercial y una reestructuración de esta área. Para esto, se analizarán las debilidades de la empresa y sus consecuencias, para finalmente determinar la propuesta en sí.

### 3.1. Debilidades de la empresa

Las 3 debilidades principales de Multipak son: la oferta comercial, el proceso de la venta y el Equipo de ventas. En la actualidad, los clientes buscan proveedores que les agreguen valor a sus procesos, de ahí, mientras un proveedor pueda aportarle con más servicios y productos a un cliente, entonces tendrá mayor oportunidad de cerrar la venta o de mantenerlo a largo plazo. Multipack tiene una oferta limitada, y los clientes están solicitando otros empaques o procesos de maquila adicionales, como por ejemplo el empaque flexible o temas de imprenta, que complementen su operación. A esto, no se tiene una respuesta comercial adecuada para las necesidades completas del mercado, con un portafolio limitado que no se está acoplando a la demanda actual.

El proceso de venta en la actualidad es ineficiente. Los pocos clientes que llegan a la empresa son de referencias y no se realiza un servicio de post venta adecuado. Es necesario una venta tipo “Hunting” que permita llegar a clientes grandes de consumo masivo, mercado que es complicado alcanzar por los diferentes niveles y procesos, y que como resultado se diversifique la cartera de clientes. Adicional, hay un déficit en cuanto al plan de marketing, el cual no está alineado con la gestión comercial y tampoco realiza un aproximamiento a los posibles clientes. Hay un mercado importante de empresas medianas y pequeñas que necesitan diferentes tipos de empaque, y Multipack no aparece dentro de sus opciones como posibles proveedores.

Al reevaluar los perfiles comerciales, el equipo de ventas se redujo de 6 vendedores a un jefe comercial y 2 vendedores. Esta reestructuración se dio por evaluaciones iniciales a los vendedores, en donde se analizó el nivel de servicio al cliente, venta técnica y conocimiento de los productos, servicios y procesos, y se determinó que los perfiles no estaban de acuerdo con las necesidades. Los vendedores que se mantienen en el equipo son los perfiles que más

se adaptan a la venta consultiva. Es necesario una expansión del área que permita penetrar los mercados y generar más ventas.

### 3.2. Consecuencias

Es evidente que hay una pérdida de valor en la propuesta comercial de Multipack debido a la falta de venta consultiva, estructuración comercial, y por carencia de un proceso de venta efectivo. Los resultados son inevitables, teniendo en cuenta la competencia y la complejidad actual del mercado, con una baja importante en las ventas. No hay diversificación en la cartera y el 60% de las ventas están concentradas en 5 clientes grandes, lo que es un riesgo permanente para la empresa. Si uno de estos clientes no consume en un mes, el presupuesto se ve afectado de manera importante.

Multipack ha perdido progresivamente cuota de mercado y opciones de venta. El mal servicio y falta de cultura dirigida hacia el cliente no han generado una cartera sólida, y se han perdido negocios importantes a lo largo de estos 2 últimos años. Las estrategias comerciales no están claras.

### 3.3. Análisis oferta propuesta

La empresa se encuentra en un momento crítico, en donde la operación está siendo sostenida con el mínimo, y en donde las perdidas empiezan a ser un tema a considerar. Un cambio de estrategia es necesario y de manera urgente para poder revertir los resultados, y así permitirle un respiro al negocio, recapitalizarse y reposicionar poco a poco a Multipack como una empresa líder en empaques. Ventajosamente, la empresa dispone de un capital interesante que permitiría el avance de proyectos y cambios necesarios, invertir en marketing, publicidad y equipos, y aprovechar este pulmón financiero para crear una ventaja competitiva sólida y propuestas de valor interesantes para el cliente. El servicio al cliente tiene que ser implementado como cultura organizacional.

## 4. Concreción del cambio propuesto

El proceso propuesto se establecerá por etapas, con dos enfoques principales: estrategia comercial y proceso de venta. Para poder definir estos dos puntos, se analizarán de forma sistemática y concatenando los resultados de cada uno de los siguientes puntos: definir específicamente las nuevas necesidades del mercado y buscar nuevos proveedores que

permitirán redefinir la nueva oferta comercial, el proceso de venta necesario y la estrategia de marketing que apoye la gestión, con una cultura de servicio al cliente como fundamento cultural organizacional, y finalmente una reestructuración de la fuerza de ventas.

#### 4.1. Nuevas necesidades

De acuerdo a los requerimientos recopilados por los vendedores actuales y por un breve estudio de mercado, los clientes buscan los siguientes servicios y productos:

- Acondicionamiento y maquila
- Codificado
- Termoformado y blisteado
- Strech y PVC
- Empaque flexible
- Productos de imprenta: stickers, fajines, cajas etc
- Desarrollo de empaques

Son 3 nuevos elementos importantes que los clientes solicitan: empaques flexibles, productos de imprenta y el desarrollo de empaques.

#### 4.2. Proveedores aliados

Para cada una de las necesidades, se desarrolló una revisión de proveedores para encontrar la mejor opción en cuanto a tiempo de respuesta y precio, y así determinar la viabilidad de la propuesta comercial integral.

- 1) Acondicionamiento, maquila, codificado, termoformado y blisteado: es oferta comercial manejada en las instalaciones de Multipack, con procesos internos que no necesitan revisión de proveedores, simplemente se debe solicitar al área de operaciones que revise constantemente los procesos para mantener calidad y productividad, y así ser competitivos en precio y presentación.
- 2) Strech: el proveedor seleccionado es PLASTICEV, quien tiene un stock permanente del strech común, y bajo pedido tiene una respuesta de máximo 2 días, con un crédito de 60 días

- 3) PVC: para este producto en sus diferentes presentaciones (rollos, bandas, láminas etc.) hay varios proveedores en el país que manejan precios y tiempos de respuestas similares. Se trabajará con Darnell, Maquiempaques y El Empaque.
- 4) Empaque flexible: los proveedores principales serán Florempaque con fundas genéricas y de altísima calidad con precio alto, y Promoplast quienes manejan fundas de calidad con precios bajos, pero con mínimos altos.
- 5) Productos de imprenta: ImpreSA es el proveedor que mejores tiempos de entrega ofrece, con precios bajos y calidad excelente
- 6) Desarrollo de empaques: se contratará a uno de los técnicos que presta servicios profesionales a la empresa, quien maneja muy bien todos los procesos y tiene buena iniciativa para proponer alternativas o desarrollos de empaque, como tiempo completo para que se dedique solo a esta área.

Después de analizar cada uno de los servicios y productos que el mercado requiere en cuanto a empaques, una vez definidos los proveedores, es viable expandir la oferta comercial. Se puede ofrecer servicios completos de maquila más empaque, agregando valor a los clientes y brindando un servicio completo en el cual el cliente no necesita varios proveedores para un mismo proceso.

#### **4.3. Estrategias comerciales, propuesta de valor y ventaja competitiva**

Teniendo clara la oferta comercial, y mediante un proceso de Brainstorming con la directiva y elementos importantes de la organización, se genera la planeación estratégica. Este proceso es de autoridad propia y en resumen se desarrolla de la siguiente manera:



*Cuadro resumen para Brainstorming de Planificación Estratégica, Fuente: Elaboración Propia*

Se utilizan 3 metodologías base:

- 1) Design Thinking: trabajo en grupo para maximizar la creatividad, resolver problemas o desarrollar proyectos (Brown, 2009), mediante la metodología de brainstorming, herramienta de trabajo en grupo que favorece la aparición de nuevas ideas sobre un problema concreto o un tema (García, 2017), llevándola de divergencia a convergencia para detectar problemas y generar soluciones. Se generan las estrategias a nivel de la cadena de valor.
- 2) Metodología Scrum: Sprints de objetivos a corto plazo para cambios inmediatos y como resultado se realiza el trabajo en la mitad de tiempo. (Clark, 2020)
- 3) Pipe line y funnel: Son el mapa de las actividades que pertenecen al proceso de ventas en el día a día de un representante comercial. Se muestran las diferentes etapas de cada negociación. Complementa al embudo de ventas, este va desde la recepción del Lead de Marketing hasta el cierre del negocio. Son metodologías de control de gestión. (Alexandre, 2020)

Con estas metodologías se determina el nivel de venta consultiva requerida, un proceso para una venta más eficaz y Hunting de clientes direccionado. Se definen la propuesta de valor y las ventajas competitivas en base al “Tridente de Porter” (competencia por: COSTOS Y

PRECIOS, ACERCAMIENTO CON EL CLIENTE o por I+D). Se determinan los procesos de marketing, definiendo el Inbound marketing, el marketing relacional, la segmentación de mercados, mapa de la experiencia del cliente, entre otros. Se seleccionan los KPI's y los presupuestos que evaluaran la gestión uniéndolos con los recursos financieros y humanos para completar la cadena de valor. Toda esta información se coloca en el modelo Canvas y se aterriza en forma de conclusión en las estrategias comerciales, de marketing y generales más importantes para la organización.

Para este estudio, los 3 aspectos a destacar en este proceso son: la propuesta de valor, la ventaja competitiva y las estrategias comerciales:

- Propuesta de valor: calidad, precio, variedad, tiempo de respuesta y crédito
- Ventaja competitiva: servicio integral de empaque que ninguna de las empresas competidoras ofrece, y el desarrollo personalizado como servicio sin costo
- Principales Estrategias comerciales y de marketing:
  - o Llegar a empresas grandes de consumo masivo mediante venta directa
  - o Mejorar la atención del cliente
  - o Generar ingresos con up selling y cross Selling
  - o Capacitar al personal de ventas constantemente
  - o Recuperar cuota de mercado
  - o Generar publicidad en redes sociales
  - o Ventas mediante las redes sociales
  - o Generar estrategias de contenidos

#### 4.4. Nueva oferta comercial:

<p><b>Ci</b>entes Grandes</p> <p>Tipo de captación: venta directa Producto a ofertar: Toda la oferta comercial Tipo de servicio: personalizado Enfoque: precio bajo, productividad, atención rápida</p>	<p><b>Ci</b>entes medianos con productos caros en percha</p> <p>Tipo de captación: venta directa y marketing Producto a ofertar: Toda la oferta comercial Tipo de servicio: personalizado y genérico Enfoque: atención rápida, precios generalizados</p>
<p><b>Ci</b>entes medianos con productos económicos en percha</p> <p>Tipo de captación: venta directa y marketing Producto a ofertar: Toda la oferta comercial Tipo de servicio: personalizado y genérico Enfoque: atención rápida, precios generalizados</p>	<p><b>Ci</b>entes pequeños</p> <p>Tipo de captación: marketing Producto a ofertar: Toda la oferta comercial Tipo de servicio: genérico Enfoque: atención rápida, precios generalizados</p>

*Cuadro resumen de la nueva oferta comercial, Fuente: Elaboración propia*

La nueva oferta comercial es más específica y más dirigida hacia un servicio personalizado, con una venta directa más eficiente. El marketing será una herramienta muy importante en el proceso. Se pasa de tener 2 mercados objetivos a tener 4 bien identificados y con estrategias marcadas.

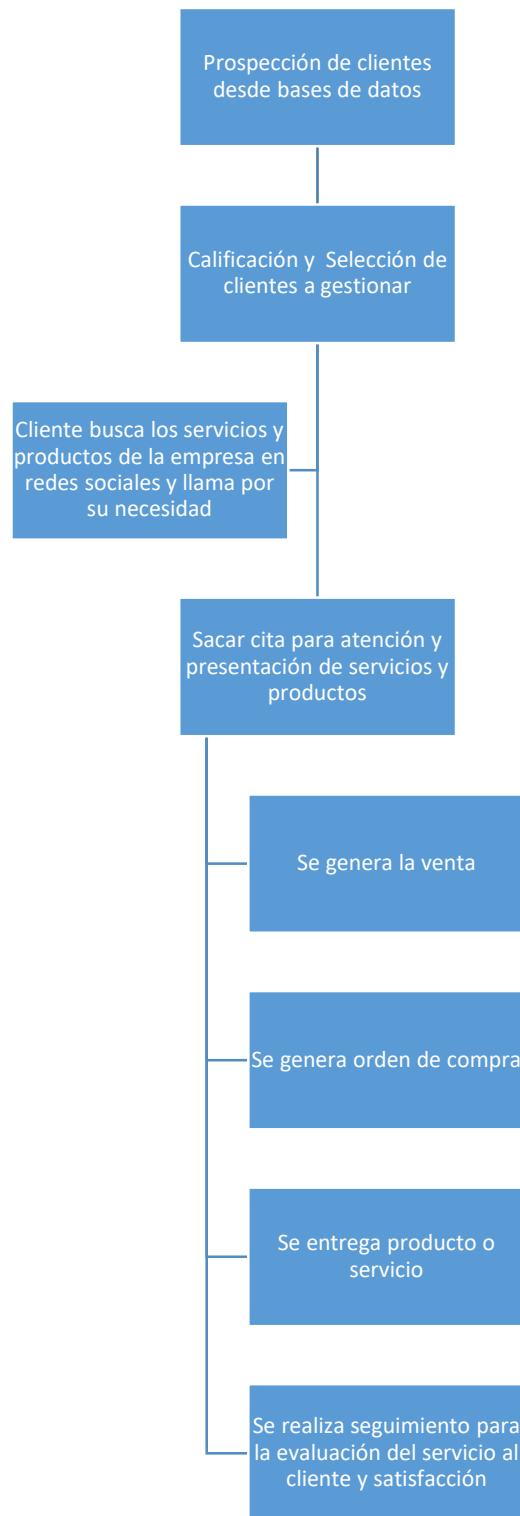
En Anexos se presenta el nuevo catálogo de la empresa con el que se manejará el equipo comercial para el proceso de venta.

Una vez determinado como se trabajará cada tipo de cliente, el plan de ventas para cada categoría A, B o C será específico:

- Para categoría A:
  - o Clientes actuales: enfoque en mantener relación con el cliente y periódicamente recopilar información del nivel de satisfacción y de posibles nuevas necesidades
    - Mínimo 2 visitas mensuales
    - Mínimo 1 llamada semanal
    - Promociones por volumen de consumo
    - Promociones por nuevos procesos de maquila entregados a Multipack
    - Revisiones de precios constantes para buscar mejoras en los costos y transmitir esos beneficios al cliente
  - o Prospectos:
    - Mínimo 2 contactos con prospectos grandes o medianos a la semana, sea por llamada o visita
    - Utilizar catálogo como herramienta para sacar citas
    - Ofrecer realizar muestras gratis de procesos de maquila actuales para mostrar calidad, y en segunda instancia intentar competir por precio o innovación de tipos de empaque
- Para categoría tipo B:
  - o Clientes actuales: enfoque en aumentar el volumen de compra y detectar nuevas oportunidades dentro del proceso de empaque del cliente.
    - Mínimo 1 visitas mensuales
    - Mínimo 1 llamada semanal
    - Promociones por volumen de consumo
    - Promociones por nuevos procesos de maquila entregados a Multipack
    - Revisiones de precios constantes para buscar mejoras en los costos y transmitir esos beneficios al cliente
    - Oferta de desarrollo de empaques novedosos sin costo
  - o Prospectos:
    - Mínimo 3 contactos con prospectos a la semana, sea por llamada o visita
    - Utilizar catálogo como herramienta para sacar citas

- Ofrecer realizar muestras gratis de procesos de maquila actuales para mostrar calidad, y en segunda instancia intentar competir por precio o innovación de tipos de empaque
- Para categoría C: Enfoque en el servicio al cliente por línea telefónica, despacho y calidad.

#### 4.5. Nuevo proceso de venta

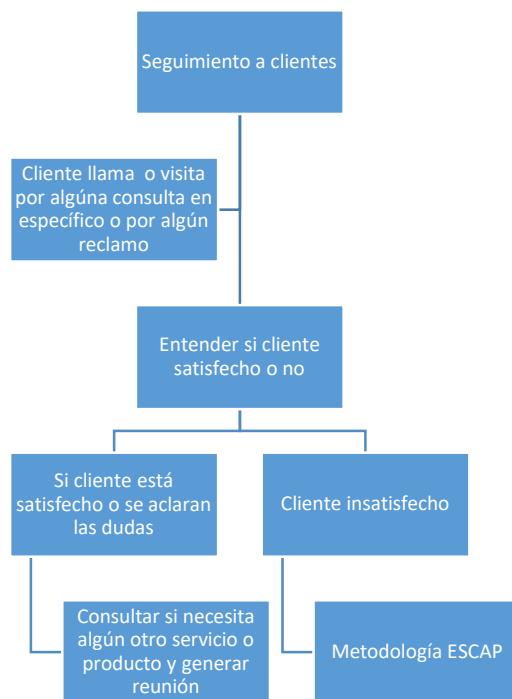


*Nuevo proceso comercial Multipack, Fuente: Elaboración Propia*

#### 4.6. Servicio al cliente como cultura organizacional

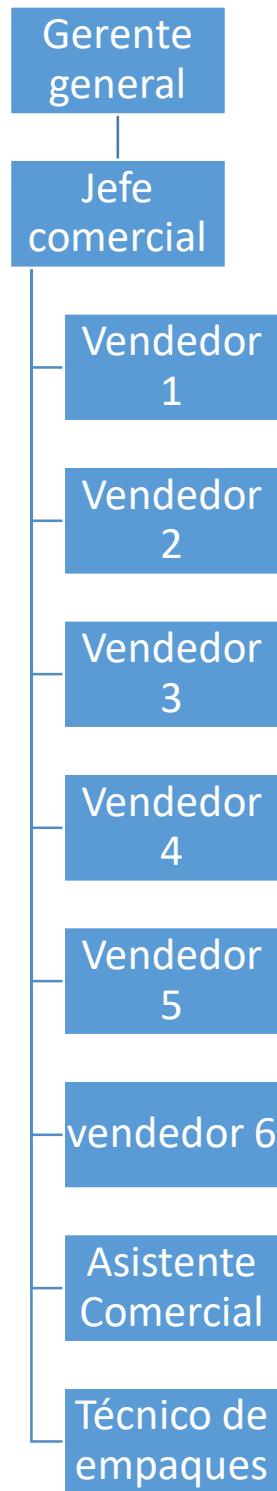
Multipack sufre de una falta de cultura de servicio al cliente que le ha costado en ventas y número de clientes. Para esto, se realizarán capacitaciones constantes a todo el personal para generar importancia por el cliente, se afianzarán valores corporativos y se trabajará en el servicio al cliente tanto interno como externo.

Para el área comercial en específico se desarrollarán 2 proyectos. El primero, como parte esencial del trabajo de los vendedores, se generarán capacitaciones en venta consultiva bajo la metodología RIPAC (Romper el hielo, Indagar, Presentar servicios y productos, Aclarar dudas y Cerrar), cierres de ventas, manejo de objeciones, resolución de problemas bajo metodología ESCAP (Entender el problema, Solucionarlo, Captar nuevamente la atención del cliente y Presentar nuevamente servicios) y venta cruzada. Los vendedores estarán más preparados para la venta y para la atención al cliente. Como segundo punto, se implementarán procesos de servicio al cliente y post venta. Se trabajará independientemente con cada cartera de cada vendedor, para, utilizando la ley de Pareto, enfocarse en los clientes más importantes.



Proceso de atención al cliente y post venta comercial Multipack, Fuente: Elaboración Propia

#### 4.7. Nueva estructura comercial



*Nueva estructura comercial Multipack, Fuente: Elaboración Propia*

La nueva estructura estaría conformada por 6 vendedores que se encargarían de la atención al cliente, captación de nuevos prospectos y el mantenimiento de la cartera asignada. Como soporte, una asistente comercial permitiría un apoyo importante en cuanto a gestión comercial para que los vendedores se enfoquen en la captación de nuevos clientes con una disminución de la carga administrativa (cotizaciones, facturación etc.). Finalmente, el equipo se completaría con un técnico de empaques, que, si bien debería pertenecer al área de producción, al tratarse de un puesto que desarrollaría opciones nuevas de empaque para los clientes, es necesario que tenga comunicación constante tanto con los clientes como con los vendedores para entender bien las necesidades, y así poder agregar valor y analizar constantes mejoras en la producción.

#### 4.8. Definición del puesto comercial

Una vez establecidos todos los procesos comerciales e identificadas las necesidades de la empresa para la captación y mantenimiento de clientes, el puesto del Vendedor se presenta de la siguiente manera:



## FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Año: 2021

Nombre del puesto: Vendedor tipo Hunter

Supervisado por: Jefe Comercial

Jefe Inmediato: Jefe comercial

Personas a cargo: No Aplica

### Objetivos del Puesto

Captar nuevos clientes y realizar mantenimiento de cartera, siguiendo los procesos comerciales y objetivos de servicio al cliente planteados por MULTIPACK

### Funciones Generales

- Captación de nuevos clientes: Realizar acercamientos con prospectos desde base de datos propias, bases de datos generales, asignaciones desde supervisión o por iniciativa propia.
- Mantenimiento de cartera: realizar seguimiento periódico, sea por llamadas o por visitas, a los clientes asignados por la empresa o conseguidos por gestión propia para mantenerlos el mayor tiempo posible. Enfocarse en el consumo recurrente del cliente.
- Servicio al cliente: resolver problemas o dudas de clientes o prospectos con cordialidad y seguridad. Mantener niveles altos de satisfacción del cliente
- Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por Multipack.

### Relación con otros departamentos

- Producción: coordinar tiempos de entrega y calidad requerida por el cliente. Solicitar información para volumen de producción de maquila.
- Financiero: coordinar cotizaciones para clientes

### Habilidades y conocimientos

- Paquete Office intermedio
- Servicio al cliente
- Experiencia en venta consultiva
- Experiencia en venta tipo Hunting

### Requisitos Generales

Género:	M	F	Edad:	De 24 a 38 años	Nivel de Estudios:	Tercer nivel
Título Universitario:	SÍ	Sí	Certificaciones:		No Vehículo propio:	SÍ
Cambio de residencia:	NO	NO	Requiere viajar:		NO Horario Laboral:	De 8:30 am a 5:30 pm
Rango Salarial mensual:	\$700 fijo+ 3% de comisión por ventas + máximo de \$135 en movilización					

## 5. Impacto en las áreas funcionales de la empresa (cadena de valor)

Porter resume la cadena en 2 tipos de actividades: las actividades primarias y las actividades de apoyo. Las primeras son actividades que agregan valor de forma directa al estar involucradas con el giro del negocio y al tener contacto directo con el cliente. Dentro de estas, se encuentran las de operaciones, logística, ventas, marketing y servicio. En las segundas se encuentran las actividades que apoyan a la operación y permiten que las primarias puedan

desarrollarse, donde encontramos principalmente las administrativas, RRHH, Compras y financieras. (Porter, 1991)



*Diagrama genérico de la cadena de valor, Fuente: Porter p.55*

Si bien Porter define de manera genérica la cadena de valor, esta herramienta se puede adaptar a cada giro de negocio y a cada empresa, según sus necesidades y estructura, definiendo cuales son las actividades primarias o de apoyo más importantes. Para Multipack, teniendo en cuenta las prioridades actuales, su estructura y áreas internas, actividades por área definidas, y como necesidad principal el área comercial, a continuación, se presenta la cadena de valor:



*Cadena de valor Multipack, Fuente: Elaboración Propia*

Multipack está estructurada en 5 áreas. Las dos principales son la comercial y la de producción, en donde se desarrollan las estrategias comerciales y marketing, las ventas y el servicio al cliente, y en donde se encuentran los procesos productivos de maquila desde la llegada de la mercadería y materiales, hasta su logística de despacho. Como áreas de apoyo están la financiera, administrativa y de Recursos humanos. Estas últimas se encargan de proveer a las principales actividades los recursos, tanto económicos como de talento humano, y controlarlos para una gestión más asertiva.

La propuesta de la nueva estrategia comercial, con una oferta más amplia y un equipo de ventas más completo, impacta tanto económica como financieramente, a cada una de las áreas y actividades de esta cadena de valor. A continuación, se analizarán estos impactos por cada una de ellas:

1) Comercial:

- Ventas:
  - Asimilación Nuevo proceso de ventas
  - Manejo de Nuevos clientes
  - Nueva gestión de clientes actuales
  - Manejo de técnicas de ventas

- Manejo de nuevo catálogo
- Reportes de seguimiento de clientes
- Comunicación entre vendedores y técnico creador de empaques
- Marketing:
  - Manejo de redes sociales
  - Creación de contenido para SEO
  - Control de la satisfacción del cliente
  - Lectura de mercados
  - Segmentación de mercados

2) Producción:

- Implementación de procesos de maquila de servicios de imprenta y de los nuevos proyectos desarrollados por el área comercial
- Gestión de la logística de clientes
- Procesos de mejora continua para mantener competitividad

3) RRHH:

- Proceso de contratación de nuevos vendedores
- Proceso de contratación de técnico para desarrollo de empaques
- Inducción y capacitación para nuevos vendedores
- Proceso de contratación para persona encargada de marketing
- Capacitaciones constantes para personal de planta

4) Administrativo:

- Recursos para nuevos vendedores: líneas telefónicas, puestos de trabajo etc.
- Desarrollo de estrategias generales para alinear con estrategias comerciales

5) Financiero:

- Cobranza efectiva para mejorar flujo
- Recursos financieros desde capital para proyectos comerciales y de marketing
- Correcto manejo de información comercial para eficiente facturación
- Negociación con los proveedores

## 6. Análisis de la viabilidad económica propuesta

Cada proyecto tiene un impacto financiero en una empresa y necesita de recursos para poderse implementar. Es necesario analizar los costos, beneficios generados y resultados esperados para determinar su viabilidad. En este capítulo se mostrarán los aspectos financieros del proyecto, analizando los cambios en los flujos futuros y como afecta en el resultado final.

### 6.1. Proyecciones de ventas

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total general
VENTAS MENSUALES	\$ 78.000,00	\$ 81.120,00	\$ 84.364,80	\$ 87.739,39	\$ 91.248,97	\$ 94.898,93	\$ 98.694,88	\$ 102.642,68	\$ 106.748,39	\$ 111.018,32	\$ 115.459,05	\$ 120.077,42	\$ 1.172.012,83
COSTOS PROMEDIO TOTALES	\$ 39.000,00	\$ 40.560,00	\$ 42.182,40	\$ 43.869,70	\$ 45.624,48	\$ 47.449,46	\$ 49.347,44	\$ 51.321,34	\$ 53.374,19	\$ 55.509,16	\$ 57.729,53	\$ 60.038,71	\$ 586.006,41
GASTOS COMERCIALES	\$ 9.200,00	\$ 11.609,20	\$ 11.722,77	\$ 11.840,88	\$ 11.963,71	\$ 12.091,46	\$ 12.224,32	\$ 12.362,49	\$ 12.506,19	\$ 12.655,64	\$ 12.811,07	\$ 12.972,71	\$ 143.960,45
GASTOS MARKETING	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
GASTOS SOCIALES	\$ 1.044,20	\$ 1.317,64	\$ 1.330,53	\$ 1.343,94	\$ 1.357,88	\$ 1.372,38	\$ 1.387,46	\$ 1.403,14	\$ 1.419,45	\$ 1.436,42	\$ 1.454,06	\$ 1.472,40	\$ 16.339,51
MARGEN	\$ 27.755,80	\$ 26.633,16	\$ 28.129,10	\$ 29.684,88	\$ 31.302,89	\$ 32.985,62	\$ 34.735,66	\$ 36.555,70	\$ 38.448,55	\$ 40.417,10	\$ 42.464,40	\$ 44.593,60	\$ 413.706,45
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	PROMEDIO
Ventas promedio por	\$ 13.000,00	\$ 13.520,00	\$ 14.060,80	\$ 14.623,23	\$ 15.208,16	\$ 15.816,49	\$ 16.449,15	\$ 17.107,11	\$ 17.791,40	\$ 18.503,05	\$ 19.243,18	\$ 20.012,90	\$ 16.277,96

#### Proyección de ventas primer periodo, Fuente: elaboración propia

Se proyecta un crecimiento del 4% mensual en ventas hasta estabilizarlas hacia un monto de entre \$25000,00 y \$30000,00 mensuales por vendedor, monto que es manejable para la gestión personal. Al ser un proyecto de reestructuración, los resultados no se presentarían inmediatamente, por tal motivo el crecimiento en ventas en el primer periodo es progresivo, hasta alcanzar los valores esperados. Sin embargo, es necesario aclarar que, en el nivel de ventas actual de la empresa, cada venta impacta de manera importante.

El equipo tendría estas condiciones y estaría conformado económicoamente así:

INVERSIÓN MENSUAL EN PROYECTO	Cantidad	Comisión
Sueldos vendedores	\$ 700,00	6 2%
Sueldo de asistente	\$ 500,00	1 0,5% total
Sueldo técnico	\$ 500,00	1
Sueldo Marketing	\$ 600,00	1
Líneas telefónicas	\$ 160,00	1
Movilización	\$ 810,00	1
Marketing	\$ 1.000,00	1
Sueldo Jefe Comercial	\$ 1.000,00	1 1,5% total

**Inversión mensual requerida en departamento comercial, Fuente: Elaboración propia**

El crecimiento esperado por categoría de clientes se espera que sea de la siguiente manera:

	Actuales	Esperados	% de crecimiento	Gestión
Clientes A	17	25,5	20%	Vendedores
Clientes B	47	70,5	20%	Vendedores
Clientes C	163	187,45	7%	Marketing

**Crecimiento esperado de clientes por categoría, Fuente: Elaboración propia**

La gestión de los vendedores se enfocará en los clientes A y B, mientras que los esfuerzos de marketing, a parte de ayudar a la gestión de ventas, atraerá un porcentaje mayor de clientes ocasionales. Los objetivos son diversificar la cartera para disminuir el riesgo de impacto de los clientes tipo A en los presupuestos.

Finalmente, como proyección a largo plazo, se proyectarán 4 períodos adicionales. Si bien durante el primer periodo se crece a un 4% mensual, teniendo en cuenta la ampliación del departamento y la mejora notable de la gestión comercial, en los siguientes períodos se estabilizarán las ventas con un crecimiento no mayor al 3%.

	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
VENTAS MENSUALES	\$ 298.669,67	\$ 1.172.012,83	\$ 1.207.173,21	\$ 1.243.388,41	\$ 1.280.690,06	\$ 1.319.110,76
COSTOS PROMEDIO TOTALES	\$ 149.334,84	\$ 586.006,41	\$ 594.796,51	\$ 603.718,46	\$ 612.774,23	\$ 621.965,85
GASTOS COMERCIALES	\$ 35.360,09	\$ 143.960,45	\$ 147.491,06	\$ 148.758,59	\$ 150.064,15	\$ 151.408,88
GASTOS MARKETING	\$ 1.200,00	\$ 12.000,00	\$ 12.600,00	\$ 13.230,00	\$ 13.891,50	\$ 14.586,08
GASTOS SOCIALES	\$ 4.013,37	\$ 16.339,51	\$ 16.740,24	\$ 16.884,10	\$ 17.032,28	\$ 17.184,91
MARGEN	\$ 108.761,38	\$ 413.706,45	\$ 435.545,40	\$ 460.797,26	\$ 486.927,89	\$ 513.965,05

**Proyección de ventas a 5 periodos, Fuente: Elaboración propia**

## 6.2. Análisis financiero

Teniendo en cuenta que las necesidades de flujo actuales no están cubiertas y se está generando perdida mensualmente, las ventas tienen que aumentarse indiscutiblemente para poder solventar estas necesidades.

El ROI comercial proyectado se presentaría de la siguiente forma:

	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
VENTAS MENSUALES	\$ 298.669,67	\$ 1.172.012,83	\$ 1.207.173,21	\$ 1.243.388,41	\$ 1.280.690,06	\$ 1.319.110,76
COSTOS PROMEDIO TOTALES	\$ 149.334,84	\$ 586.006,41	\$ 594.796,51	\$ 603.718,46	\$ 612.774,23	\$ 621.965,85
GASTOS COMERCIALES	\$ 35.360,09	\$ 143.960,45	\$ 147.491,06	\$ 148.758,59	\$ 150.064,15	\$ 151.408,88
GASTOS MARKETING	\$ 1.200,00	\$ 12.000,00	\$ 12.600,00	\$ 13.230,00	\$ 13.891,50	\$ 14.586,08
GASTOS SOCIALES	\$ 4.013,37	\$ 16.339,51	\$ 16.740,24	\$ 16.884,10	\$ 17.032,28	\$ 17.184,91
MARGEN	\$ 108.761,38	\$ 413.706,45	\$ 435.545,40	\$ 460.797,26	\$ 486.927,89	\$ 513.965,05
% MARGEN DE GANANCIA	36%	35%	36%	37%	38%	39%
ROI ANUAL %	57,27	54,56	56,45	58,88	61,34	63,84

**ROI comercial anual proyectado, Fuente: Elaboración propia**

Si se analiza independientemente este indicador, desde el periodo 0 la empresa se encontraría en un proceso comercial positivo, sin embargo, analizadas las necesidades totales de flujo anteriormente, en el Periodo 0 no se podría solventarlas, mientras que desde el periodo 1 proyectado ya se resolvería este problema.

Es evidente que la inversión en el proyecto produce una ganancia sólida y viable. Invertir en una nueva estructura comercial y en los procesos presentados anteriormente, dan un panorama positivo a la empresa y marcan una ventaja competitiva notable. La empresa pasaría de tener perdidas a ganancias en un periodo menor de 1 año.

## 7. Conclusiones

Actualmente, la empresa no se encuentra en una situación positiva, pero tiene 2 puntos a favor. El primero es el capital que permite tener un pulmón financiero para poder reestructurar los procesos y realizar los cambios requeridos. Y el segundo, al no tener procesos definidos, y con la libertad brindada por el nuevo Gerente General para poder actuar, la empresa es un lienzo blanco en el que cualquier tipo de cambio impacta de manera importante.

De acuerdo al análisis realizado en este trabajo, Multipack necesita aprovechar los cambios políticos actuales, que implican un nuevo régimen de apoyo a la empresa privada, y la pandemia, que ha provocado nuevos hábitos de consumo, en donde las empresas de consumo masivo se han fortalecido y han aparecido emprendimientos con necesidades en servicios y productos de empaque. Multipack debe dirigir su estrategia comercial hacia estos nichos.

La empresa busca apoyarse en nuevos proveedores que le permita enfocar la oferta comercial hacia un servicio integral, en donde el cliente, a su vez, se apoye en Multipack como un proveedor íntegro que le brinda toda la cadena completa del servicio de empaques. El desarrollo de empaques personalizados permite que la empresa se diferencie y delimite una ventaja competitiva clara en relación a la competencia, siempre proponiendo valor con calidad y precio.

Una estructura comercial apropiada con vendedores directos y preparados, una cultura organizacional dirigida hacia el servicio al cliente y una oferta comercial amplia, permiten consolidar el crecimiento en ventas y la fidelización de los clientes a largo plazo. El marketing, desde un punto de apoyo para el área comercial, genera contactos con nuevos posibles clientes, atacando por ambas aristas la captación de clientes, sea por venta directa o por atracción comercial.

La inversión en el proyecto genera ventas consistentes y permite a Multipack recuperar progresivamente los niveles de venta, mejorar los flujos, y con una proyección positiva a superarlos. Los resultados financieros concluyen la viabilidad de la implementación del nuevo plan estratégico comercial.

## 8. Bibliografía

- Alarcón, I. (diciembre de 2020). <https://www.elcomercio.com/>. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/>: <https://www.elcomercio.com/tendencias/ley-plasticos-ecuador-registro-oficial.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20ley%2C%20se%20proh%C3%ADbe,pl%C3%A1stico%20de%20un%20solo%20uso>.
- Alexandre, R. (2020). [www.rdstation.com](http://www.rdstation.com). Obtenido de <https://www.rdstation.com/co/blog/pipeline-de-ventas/>
- Arcos, M. (2021). <https://www.primicias.ec/>. Obtenido de <https://www.primicias.ec/>: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/deuda-publica-ecuador-sigue-aumentando/>
- Barría, C. (Marzo de 2020). <https://www.bbc.com>. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51807458>
- Brown, T. (2009). *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperCollins e-books.
- Clark, W. (2020). *Metodología Scrum: Una Guía definitiva para principiantes*.
- García, I. (2017). <https://www.economiasimple.net/>. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/brainstorming>
- Gomez, H. S. (1994). *PLANEACION Y GESTION ESTRATEGICA*. Bogota, Colombia: Legis.
- Lazzari, L., & Maesschalck, V. (2006). *Control de gestión: una posible aplicación del análisis foda*. Buenos Aires: Red Cuaderno CIBAGE.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Continental.
- Proecuador. (2021). <https://www.proecuador.gob.ec/>. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/>:

<https://www.proecuador.gob.ec/category/descargas/alertas-y-tendencia/tendencia-de-consumo-publicacion-de-alertas/>

Universo, E. (Abril de 2021). <https://www.eluniverso.com/>. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/>:

<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/riesgo-pais-cae-345-puntos-elecciones-guillermo-lasso-abril-2021-nota/>

## Anexo A.

### Variación de las compras de los ecuatorianos por canal

Enero-febrero 2020/ Enero-febrero 2021



Gráfico: PRIMICIAS • Fuente: Kantar WorldPanel • [Descargar los datos](#) • Creado con Datawrapper

## Anexo B.



## Anexo C.



**TERMOFORMADO**

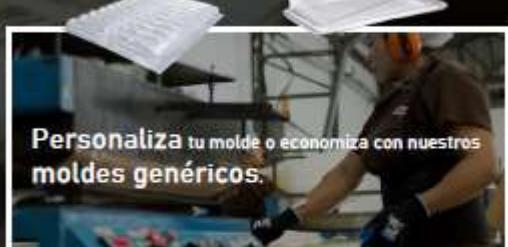
Este es el proceso con el cual se da forma a una lámina plástica mediante calor y vacío. Para ello se utiliza un molde o matriz de madera, resina o aluminio.

PVC semi rígido: 1.Blanco 2.Tranparente 3.Ligero 4.Resistente a humedad y desgaste 5.Reciclabl -Espesor: 160, 310, 470, 500 micras	Poliestireno blanco / negro / color: 1.Blanco 2.Ligero 3.A color 4.Resistente a desgaste -Espesor: 300, 470, 500 micras	Aplicaciones de ambos: 1.Buñuelas 2.Angostas 3.Contenedores de comida 4.Contenedores generales
--	--	--

**Blistér Pack**  
Combinación entre un termo formado y una cartola a impresión full color.



**MULTIPACK SISTEMAS DE EMPAQUE**



**Skin pack: una alternativa más económica y sin mínimos**

El paquete de piel, o embalaje de piel, es un tipo de embalaje cardado en el que se coloca un producto en un pedazo de cartón o en bandejas, y se coloca una delgada lámina de plástico transparente sobre el producto y el cartón o las bandejas.



### STRETCH FILM para paletizado

**Plástico para Paletizar – Plástico Stretch**

El Plástico para paletizar (también llamado Stretch Film o plástico stretch) es una película estirable de alta transparencia fabricada a base de polietileno de baja densidad, cuya resistencia mecánica y bajo espesor lo hacen especial para envolver o paletizar mercadería asegurándose de cualquier daño durante un movimiento a un bajo costo.



**Stretch standar:**  
Espesor: 20-23 micras  
Ancho: 25, 38, 50 cm  
Características

- 1. Liviano
- 2. Ergonómico
- 3. Económico
- 4. Resistente

**Stretch leve novo:**  
Espesor: 23 micras  
Ancho: 50 cm  
Largo: +/- 200 m.

- 1. Liviano
- 2. Ergonómico
- 3. Económico
- 4. Resistente

**Manupress 09:**  
Espesor: 9 micras en centro y 12 en alas  
Ancho: 43 cm  
Largo: +/- 300 m.

- 1. Pre estirado
- 2. Goma interna sin metales pesados
- 3. Ahorro en consumo hasta 50%
- 4. Altamente eficiente
- 5. Reducción de descarte del material
- 6. Excelente tensión

Ahorra hasta un 40% de material



### Stretch Film para alimentos

El stretch film para alimentos o plastic wrap, es una película anti-fog de polietileno que sirve para proteger y conservar los alimentos.



**PVC/Poliolefina/PEBD**

Las etiquetas de PVC termoencogible son ideales para envases con diseños de contornos especiales. La tecnología usada en la impresión permite resaltar arcos y textos sin deformación no obstante el encogimiento.

La Película Termoencogible de Poliolefina, es una película de alta resistencia y excelente sellado, ideal para el empaque de promociones o artículos en conjunto que requieran de un empaque que ofrezca una excelente presentación y que a su vez sea de gran resistencia. Este material es **RECICLABLE**.

El PEBD (Polietileno de baja densidad) es un polímero termoplástico conformado por unidades repetitivas de etileno. El polietileno de baja densidad (PEBD) ofrece propiedades como una buena resistencia al impacto, una muy buena procesabilidad, resistencia térmica y química y es más flexible que el polietileno de alta densidad.

**MULTIPACK**  
SISTEMAS DE MÍDIA

En Mangas/Tubular	En Funda/Semitubular
PVC	PVC
PEBD	Poliolefina

**Fundas de polietileno de Baja Densidad (PEBD):**

MATERIAL	CALIBRE	FUNDAS MODELOS	USO	PESO SOR. MAX.
PEBD TRANSP.	30-45	lateral, fondo, wicket	pollos, quesos, pan, servilletas, papel higiénico, pañales	<500g
PEBD TRANSP.	50-65	lateral, wicket, sello T	sabanas, paños, granos, azúcar, pañales	<2kg
PEBD TRANSP.	70-100	lateral, fondo, sello T,	alíños, vegetales, pulpas, productos químicos, gresos, refrescos	<2kg
PEBD BLANCO	40-60	lateral, troquelada, wicket	pañales, fundas locales, avena, brócoli	<1kg
PEBD BLANCO	50-100	sello T, fondo, lateral	avena, brócoli, publicidad, productos químicos	<2 kg
PEBD BLANCO	> 100	fondo, lateral	productos químicos, comida animales	<30kg
PEBD TRANSP. / PEBD BLANCO	30/30	figuras, lateral, wicket	pañales, detergentes	<2kg

*Preguntas por los mínimos según su tamaño o por el tamaño que tu quieras.*

**Polipropileno Biorientado (BOPP):**





MATERIAL	CAJAS	FUNDAS MODELOS	USO	PESO SOR. MAX.
BOPP TRANS.	25	lateral	servilletas, fideos empaque exterior galletas, fideos, carmelitas, postres	<100g
BOPP TRANS.	30	lateral, sellado T		<200g
BOPP TRANS.	35	lateral, sellado T	pan, galletas, ponques, hongos	<200g
BOPP TRANS.	40	sellado T, laminas	empaque exterior de golosinas, pañales	<1kg
BOPP TRANS/ PEED TRANS	20/40 – 25/35	sellado T, sellado U	Harina, Granos, alimentos	<500g
BOPP TRANS/ PEED TRANS - BLANCO	20/50	sellado T	comida animalies, herbas	<1kg
BOPP TRANS/ CPPS	17/30	lateral, sellado T	Fideos, harinas, especias, gomas	<500g
BOPP TRANS/ CPPS	20/30 – 20/45	sellado T	Harina, gomas, golosinas, granos, futuras	<500g
BOPP TRANS/ CPPS	25/30 – 30/30	sellado T	Fideos, harinas	<1kg
BOPP MATE / BOPP METAL / PEED TRANS	17/17/30	sellado T	futuras	<200g
BOPP MATE / BOPP METAL / BOPP TRANS	17/17/17	sellado T	futuras	<100g

*Preguntar por los mínimos según su tamaño o por el tamaño que tu quieras.*

**Poliéster (PET):**





MATERIAL	CAJAS	FUNDAS MODELOS	USO	PESO SOR. MAX.
PET TRANS / PEED TRANS	12/10	sellado U, sellado	alimentos, postres, papas	<100g
PET TRANS / PEED TRANS	12/10/10	sellado U	papas, verduras hortalizas	<1kg
PET TRANS / PEED BLANCO / TRANS COLOR	12/10	Drop seal, sellado U	Arroz, cereales, frios seco, galletas, hortalizas, verduras, alimento	<200g
PET TRANS / PEED BLANCO / TRANS COLOR	12/10	Drop seal, sellado, sellado	fideos, arroz, cereales, alimento	<200g
PET TRANS / PEED TRANS	12/10/10	sellado U, Drop seal	alimento, arroz, verduras hortalizas	<1kg
PET TRANS / PEED BLANCO / TRANS COLOR	12/10	Drop seal, Drop seal	fideos, arroz, cereales, verduras, hortalizas, postres, postres dulces, postres, postres, postres, postres	<200g
BOPP MATE/PEED TRANS/PEED BLANCO	17/17/17/30	sellado U	alimentos hortalizas	<100g
PET TRANS / AL / PEED TRANS	12/12/10	sellado U	carne, productos químicos	<1kg
PET TRANS / AL / PEED TRANS	12/12/10	sellado U, Drop seal	carne, productos químicos, alimentos, productos dulces	<200g
PET TRANS / BOPP MATE / PEED TRANS	12/17/10	sellado U	productos químicos, sartenes aluminio, sellado hortalizas	<1kg
PET TRANS / BOPP MATE / PEED TRANS	12/17/10	Drop seal	fideos, arroz, carnes	<100g
PET TRANS / BOPP MATE / PEED TRANS	12/20/10	sellado U	sellado de productos químicos	<1kg
PET TRANS / PEED BLANCO / AL / PEED TRANS	12/10/12/10	sellado U	productos químicos, medicinas, especias hortalizas	<1kg

*Preguntar por los mínimos según su tamaño o por el tamaño que tu quieras.*

**MULTIPACK**  
Sistemas de Envasado

**Fundas al Vacío:**

El tamaño que necesites!!!!



**Fundas genéricas tipo Doypack:**

Ideal para:  
FRUTOS SECOS  
GALLETAS  
CONFITES  
CAFÉ  
ETC.





**CODIFICADO**

Tipo de información

1. Código de barras
2. Logotipos
3. Fechas de caducidad
4. Caracteres especiales
5. Números de serie
6. Cualquier información entre 1-4 líneas

**TAMAÑOS**

**PRODUCCIÓN MASIVA**

**PRODUCCIÓN MASIVA**

**Packaging promocional y Acondicionamiento**

**ACONDICIONAMIENTO:**  
La maquila es un sistema de producción en la cual se construyen líneas de trabajos específicos, dentro de un tiempo determinado con objetivos concretos.

Consiste en el armado y preparación del producto terminado, colocándolos listos para su distribución.

**Tipos de procesos**

1. Colocación de etiqueta adhesible.
2. Colocación de precintos en bebidas alcohólicas, productos farmacos, etc.
3. Colocación de precintos, sellos, cinta, etc.
4. Armado de pedidos.
5. Armado de promociones.
6. Empaque de productos.
7. Servicio IN HOUSE (servicio en instalaciones del cliente, etiquetado, selección, etc.)
8. Marbeteo de vinos y Licores Etiquetado (cumplimiento NOM's)
9. Armado de paquetes, regalos, promocionales y especiales.
10. Selección y reacondicionamiento de productos en general.

**MULTIPACK**