

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MBA EXECUTIVE

*PLACECOL S.A UNA HISTORIA DE OPORTUNIDADES Y ACIERTOS GERENCIALES EN EL
MERCADO DE PLÁSTICOS.*

ESTUDIO DE CASO.

**JAIME ENRIQUE PERNET CASTILLO
FERNANDO O. VELEZ VILLALOBOS.**

CARTAGENA, 28 DE SEPTIEMBRE DE 2013.

PLACECOL S.A UNA HISTORIA DE PERSEVERANCIA Y CONVICCION.

 JAVIER GARCIA FERNANDEZ un empresario visionario que hizo de su negocio uno de los más representativos a nivel de industrias medianas en Colombia, convirtiendo a PLACECOL S.A en la empresa líder en fabricación de marcas propias de productos de higiene oral para las empresas de grandes superficies y retail.

LA INDUSTRIA DEL PLASTICO Y UN VISIONARIO.

En año de 1980 el joven Javier García, quien había apenas terminado su carrera de Economista, empieza su experiencia laboral en una industria de plásticos llamada **2N DE COLOMBIA**, una época enmarcada por una industria naciente en Colombia como era la del plástico y sus aplicaciones. Es ahí en esta empresa donde Javier Garcia conoce los procesos industriales y el mundo de los negocios que se mueve alrededor de los mismos, durante este periodo pudo observar que esta industria tenía mucho mercado y que los procesos que aun estaban empezando podían ser mejorados, observo que automatizándolos aumentaría los volúmenes de producción y lograría mejorar los costos, esto le permitiría a la empresa ser mucho más competitiva y abriría nuevas puertas a negocios

diferentes para la compañía, fue así como impulso la automatización de la fabricación de llaveros plásticos y cambio la metodología de proceso mejorando la capacidad de producción en un 20% lo que llevo a la empresa a un crecimiento en más del 30% en las ventas en ese año, lo cual sería una gran muestra de su potencial y de su capacidad de analizar los procesos, la empresa estaba muy contenta con los resultados del joven profesional.

A pesar del éxito que tuvo en la compañía como gerente, los planes de Javier Garcia no se quedarían en solo trabajar para una empresa ya constituida en el mercado, su visión y capacidad emprendedora iría mas allá, fue así como hacia el año 1982 ya conocía como era el mundo de los negocios y cómo funcionaba la cadena proveedor, productor, cliente, además había visto en el mundo del plástico y sus aplicaciones, unos mercados que podía cubrir y que aun no existía en Colombia soluciones para satisfacer la demanda, entonces decide aventurarse como independiente y es ahí donde nace INTERSOPLASTIC limitada, una empresa que tendría como fortaleza y orientación la fabricación de productos plásticos inyectados y soplados de ahí su nombre (**Inyección, termoformado, soplado, plásticos**).

En ese mismo año una de las oportunidades que observo y que dio el impulso para la creación de la empresa, fue la maquila de unos protectores para cepillos de dentales, para la multinacional WARNER-LAMBERT, la cual se especializaba en Colombia en la distribución de cepillos para uso de higiene oral, esta gran

empresa fue el motor para que el negocio de Javier Garcia despegara como tal; INTERSOPLASTIC empezó con 1 inyectora en la localidad de Paloquemao en la capital de Colombia, una maquina que adquirió para darle solución a los requerimientos que tenía su gran aliado en esta etapa empresarial, una vez afianzado el negocio con la multinacional, el empresario toma su primera decisión gerencial, la cual fue crecer bajo el esquema de un negocio base o soporte y ofrecer una variedad de productos inyectados para otros mercados.

Dado el crecimiento en la demanda y el monopolio que ejercía la multinacional en Colombia en la industria de los cepillos dentales, Javier Garcia decide comprar 3 inyectoras mas para atender los volúmenes de ventas y desarrollar unas nuevas aplicaciones que estaban marcando la tendencia del mercado, es así como se fabricaron tapas para marcas reconocidas de productos de uso personal, estuches para el mismo WARNER-LAMBER estos fueron famosos en la década de los 80 en la marca PRO y altamente reconocidos como "protectores para cepillos dentales", para quien el único proveedor autorizado en Colombia era la multinacional, e Intersoplastic hacia el 100% de los estuches dentales, estos eran casi el 90% de las ventas que tenia la compañía y que copaba casi el 100% de la capacidad instalada, en esa época los negocios eran muy tranquilos y estables, es alianza y su versatilidad en los negocios le permitió el sostenimiento a la compañía durante los siguientes años.

MOMENTOS DIFICILES DECISIONES GERENCIALES.

Hacia el año 1984 una vez la empresa fundada y con una alta inversión en maquinaria, se presento un hecho que marco parte de la historia de este empresario y fue el hecho de que su decisión de crecimiento aparente fundamentada en expectativas de demanda aun no concretas genero una crisis económica, la capacidad instalada superaba realmente las ventas y los costos se aumentaron lo que conlleva a un momento de inestabilidad económica, que se vio reflejado en perdidas y recortes de personal, la empresa naciente pasaba por su primera crisis y su aparente quiebra, estos años difíciles generaron un gran aprendizaje y reforzaron su tenacidad para los retos afrontados, bajando las utilidades al mínimo y generando ofertas y promociones, la empresa se mantuvo operando durante los siguientes dos años, en los cuales se generaron múltiples pero pequeños negocios pero que sostuvieron el capital invertido.

NUEVAS OPORTUNIDADES, NUEVOS RETOS.

Hacia el año de 1987 después de una época de crisis, aparecen nuevas oportunidades de negocio dado el insipiente desarrollo de la economía del plástico y de la poca presencia de multinacionales que se ocuparan de las aplicaciones del plástico en general, en este periodo Javier aprovecha con su aliado estratégico y

desarrolla aplicaciones nuevas, decide explorar el mundo de los cepillos, ofreciéndole a la empresa la fabricación del mango inyectado en Colombia, esto le permitiría no solo cubrir la maquila del estuche sino también el producto final que era el cepillo, es así como después de un riguroso proceso de aprobación de calidad de producto INTERSOPLASTIC desarrolló moldes (herramientales para la inyección de productos) de cepillos etiquetados con el nombre de su cliente final.

Dado los avances y el acercamiento al producto final es decir el cepillo, Javier nuevamente visiona que estaba en condiciones de asumir el reto de cubrir el 100% de la maquila del producto, por lo que se plantea la idea de aprender a encerdar (proceso de colocar cerdas a los cepillos dentales) y así cerrar el proceso de fabricación de cepillos dentales y estuches, en este año una oportunidad de negocio de una maquina antigua de encerdar y una demanda de su gran aliado le da paso a la creación de AURIPLAST una empresa hermana de INTERSOPLASTIC, la cual tendría otro objetivo diferente a su empresa original y era darle solución a ese nuevo reto de encerdar cepillos dentales , esto le daría una gran participación y aceptación en la industria de higiene oral.

COYUNTURA UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS.

hacia el año 1988 luego de un año de aprendizaje y desarrollo de nuevos negocios, la operación y los resultados empezaron a tomar un rumbo diferente ya

que el negocio de los estuches que significaba el 90% de las ventas de la compañía se redujo a un 50%, este era prácticamente el negocio estratégico de la compañía de inyección, por lo que tocaba tomar nuevas decisiones gerenciales y hacer un proceso de direccionamiento estratégico a las dos compañías, el éxito de los nuevos productos de la compañía es decir los cepillos dentales, le dio a la compañía la posibilidad de conocer nuevos aliados y fue así como se generó un nuevo cliente que fue la empresa HOME PRODUCTS la cual abriría las puertas a INTERSOPLASTIC para la comercialización de los cepillos dentales, esto permitiría a la empresa AURIPLAST ubicada en el barrio Rionegro de la ciudad de Bogotá, convertirse en la organización estratégica para los ideales de Javier Garcia en su emprendimiento y consolidación como empresario en Colombia.

Hacia el año de 1989 la empresa sufre un duro golpe al no ser renovado el contrato con las multinacionales, el empresario García se ve en una situación compleja ya que la inversión en la capacidad instalada estaba hecha y el negocio que sustentaba la empresa se había caído, había que pensar en qué hacer con las máquinas y los moldes que se habían desarrollado, la multinacional se quedó con los moldes de inyección personalizados en los cuales su marca era parte inscrita del molde quedando solo disponibles moldes genéricos de productos como tapas, estuches, sonajeros de piñatas, vasos, los cuales pertenecían a un mercado muy competitivo en el cual el principal argumento de negociación era el precio.

Esta situación obligo a Javier Garcia a aprovechar ese conocimiento adquirido durante la maquila y convertirlo en una oportunidad, así que empezó a tocar las puertas de los grandes distribuidores del país buscando como comercializar con sus únicos 3 cepillos que eran moldes originales de la compañía, esta difícil tarea de convencer a los grandes formatos duro más de 2 años, en los cuales la decisión de continuar con su negocio de cepillos dado que la fabricación de productos nacionales para grandes superficies no había sido explorado en esta línea fue la bandera de sostenimiento de la empresa en los momentos de crisis.

PRODUCTOS DE HIGIENE ORAL OTRA APLICACION DE LOS PLASTICOS.

En el año 1993 CAFAM (CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR) una de las grandes cajas de compensación en Colombia, le dio la oportunidad de mostrar su producto y de empezar a usar nuevamente su capacidad instalada, esta empresa fue una de los principales aliados para que el negocio cambiara su rumbo y diera claridad a cuál sería la especialización y el norte de las empresas de Javier Garcia.

Durante comienzo de la década de los noventas la empresa siguió igualmente fabricando productos plásticos varios como carros para piñata, cucharas, ganchos, tapas, cajas de empaque, empaques individuales acompañado de los cepillos que empezaron a ser una parte importante de las ventas de la compañía, al entrar en

el formato de cepillos dentales con CAFAM, surge la necesidad de tener las sedas dentales, como complemento de los cepillos, por lo que el empresario incorporó este nuevo elemento a su portafolio, sin tener conocimiento profundo del mercado objetivo pero entendiendo que la satisfacción de cliente y la innovación, le darían el crecimiento y el sostenimiento que necesitaba, exploró un elemento que le faltaba al portafolio para completar su kit de productos de higiene oral, el enjuague bucal, por lo que realiza una alianza durante 4 años con un proveedor de ellos, lo que terminaría dándole al sentido estratégico de la empresa, una orientación hacia los productos de higiene oral.

PLACECOL EMPRESA LIDER PRODUCTOS DE MARCAS PROPIAS HIGIENE ORAL.

Dado el crecimiento del negocio por las nuevas propuestas del mercado, se empezaron a generar traumas a nivel operativo ya que las dos empresas hermanas INTERSOPLASTIC y AURIPLAST estaban ubicadas a una distancia considerable lo que aumentaba los costos de logística y operativos; ante esta situación, Javier Garcia toma la decisión de concentrar su producción en un solo punto, reduciendo los tiempos y mejorando los costos, lo que haría mas competitiva su idea de negocios, fue así como en 1998 surgió PLACECOL S.A (PLASTICOS Y CEPILLOS DE COLOMBIA) la empresa de plásticos y cepillos de

Colombia, en ella se produciría las diferentes referencias que conforman el portafolio de productos de la compañía.

El inicio del siglo XXI trajo nuevos retos para la compañía y en particular para Javier Garcia, la necesidad de crecimiento sostenible, la exploración de nuevos mercados y los paradigmas gerenciales trazan nuevas metas y nuevos mercados complementarios para la línea de productos de higiene oral, la directiva de la compañía identifica al mercado de los productos de higiene oral como uno de los más atractivos y de mayor proyección, las directivas apalancadas en las decisiones del empresario deciden que la forma de dar a conocer su nueva empresa era crear un producto distintivo con una marca representativa por lo que deciden crear a "BEST" (marca registrada como cepillos de PLACECOL).

La carencia de medios de difusión y la preferencia del mercado hacia los cepillos de las grandes multinacionales, no le permiten el reconocimiento al producto por lo que este intento fallido genera pérdidas. Pero las ganas de seguir creciendo y el aprendizaje de esta experiencia, le permiten identificar una forma de llegar al consumidor final en un canal de distribución desarrollado y que aun no había sido explorado, el de los productos de marcas blancas en la línea higiene oral, este nuevo formato en los supermercados y tiendas de grandes superficies sería uno de los caminos para que PLACECOL S.A se convirtiera en una empresa exitosa.

Como parte fundamental del ingreso a este mercado, era necesario que la empresa cumpliera con los estándares requeridos en calidad y servicio, es cuando decide que su propuesta original de entender las necesidades del cliente y darle un producto de calidad, debería estar reforzada por unas políticas y sistema que las garantizara, es allí cuando empieza los procesos de certificación para poder ser reconocido y competitivo en los mercados nacientes, las primeras negociaciones recuerda el empresario se dieron porque el mercado era nuevo y aun no se había identificado el potencial del mismo, una vez empezó el desarrollo de marcas propias la competencia por el mercado no se hizo esperar, una visión de calidad e innovación apoyada por su gestión y aplicada por uno de sus jóvenes directivos, le permitieron a PLACECOL S.A consolidarse en el mercado y ser vistos como una empresa de proyección y con gran orientación al cliente, lo que le da la preferencia y la convierte en una de las mas estructuradas en la industria PYME (pequeña y mediana empresa) del plástico.

LA CERTIFICACION, MISION Y LA VISION DE PLACECOL ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD.

Durante este proceso de crecimiento de PLACECOL S.A uno de los principales argumentos para poder ingresar en los grandes formatos era precisamente la necesidad de estar alineados con normas internacionales de procesos que garantizaran la calidad del producto, por esta razón Javier Garcia decide

incorporar en su negocio el Sistema de Gestión de la Calidad, un programa que organizaría los procesos y garantizaría la calidad lo que conllevaría finalmente a la certificación en ISO 9001, esta sería la carta de presentación de PLACECOL S.A para que sus clientes tuvieran la certeza de que su producto estaba a nivel de cualquiera que ofrecieran las grandes multinacionales que se encontraban en este segmento de mercado.

En esta etapa del empresa aparecieron los procesos estructurados, la estandarización de la producción y la innovación como modelo de desarrollo para los productos, otra de las claves en la gestión empresarial para el éxito de la compañía.

Hacia el año 2008, comienza un proceso de alineamiento estratégico con el sistema de gestión de la calidad, reorientando así mismo la misión y la visión, ya que como sabemos esta empresa arranco como una empresa de plásticos y luego se convirtió en una empresa de productos de higiene oral. Es por esto que la empresa formula su misión la cual sería muy clara en cuanto a su orientación "Somos una empresa dedicada al desarrollo, fabricación y comercialización de productos de higiene oral, especializados en la fabricación de marcas propias". Teniendo claridad en cuanto a la misión la empresa géneros sus expectativas en cuento a la visión, para ello el empresario y su grupo ejecutivo, en el cual uno de sus hijos ya era parte del área operativa se pregunto:" qué queremos ser en el tiempo?, cual va a ser nuestro objetivo a futuro?" y es cuando la empresa define

su visión “ser reconocidos en el mercado nacional como una empresa líder en productos de higiene oral especializados en el desarrollo de marcas propias, posicionar en el mercado de las marcas propias a PLACECOL”.

CRECIMIENTO Y EXPANSION.

Los nuevos objetivos de la empresa trazaron las directrices y el camino a seguir , en su deseo de convertirse en el principal proveedor de productos de higiene oral en marca propia para las grandes superficies (retail), la compañía invirtió en maquinaria de última generación, le apostó a la innovación, la atención al cliente y el servicio, mejoro los equipos y la tecnología, se creó una línea de investigación y desarrollo liderada por una de las hijas del empresario, la cual le proveía a las grandes superficies productos que estaban actualizados al nivel de las grandes multinacionales de higiene oral, una política de manejo de inventarios la cual iba a generar que las empresas no tuvieran que pensar en el bodegaje sino que todo se iba a manejar a través de un justo a tiempo (JAT), lo que garantizaba el flujo y la respuesta a tiempo por parte de PLACECOL que estaban esperando sus cliente es decir un valor agregado.

El crecimiento empezó a mostrar que PLACECOL estaba en el camino correcto la empresa empezó a tener crecimientos por encima del mercado del plástico como lo muestra la grafica en el anexo 1 y 2. la innovación y el cumplimiento con las

necesidades del cliente como factor diferenciador guiaban el rumbo que tendría la compañía en sus años siguientes, la presencia de competidores serian nuevos retos para la gerencia y para sus directivas.

En el año 2010 Placecol se convierte en la empresa líder de productos de higiene oral en Colombia y recibe reconocimientos como proveedor confiable de las grandes cadenas que existen en el mercado de Colombia, la tendencia a la economía en los productos de marcas propias o blancas le dan a PLACECOL un empujón para seguir creciendo hasta llegar al punto de ser el líder.

FUTURO DE PLACECOL Y RETOS DE LA NUEVA GERENCIA.

A pesar de que PLACECOL tuvo un crecimiento exitoso y rápido, gerencialmente no existía una estrategia comercial para incrementar sus ventas, ya que la promoción de sus productos dependería del impulso que le daba la cadena al mismo, esto hacia muy complicado mejorar el crecimiento ya que no se podía tener acceso al usuario final, la continua innovación y respuesta en el nivel de servicio garantizaban la preferencia y le seguían dando participación a PLACECOL en el mercado, además de ser el segmento preferido de la canasta familiar la cual se identifica con los precios bajos que era un objetivo de las marcas propias.

Analizando este tema la gerencia en cabeza de Javier Garcia determina que los canales de distribución son parte crítica del crecimiento y de la expansión del negocio, por lo que decide explorar un nuevo mercado compuesto por ortodoncistas y odontólogos, la empresa crea misiones para asistir a los congresos y a los eventos que atraían a estas personas y es ahí donde aparece una diversificación en la ventas, con un nuevo cliente objetivo, denominado Clientes Varios, que hacía alusión a los especialistas de la salud oral.

Entendiendo las necesidades de estos nuevos clientes el área de innovación y desarrollo crea sus líneas de kit de ortodoncia y cepillo personalizados para satisfacer la demanda, con lo cual empieza todo un nuevo reto para la administración y operación de la compañía.

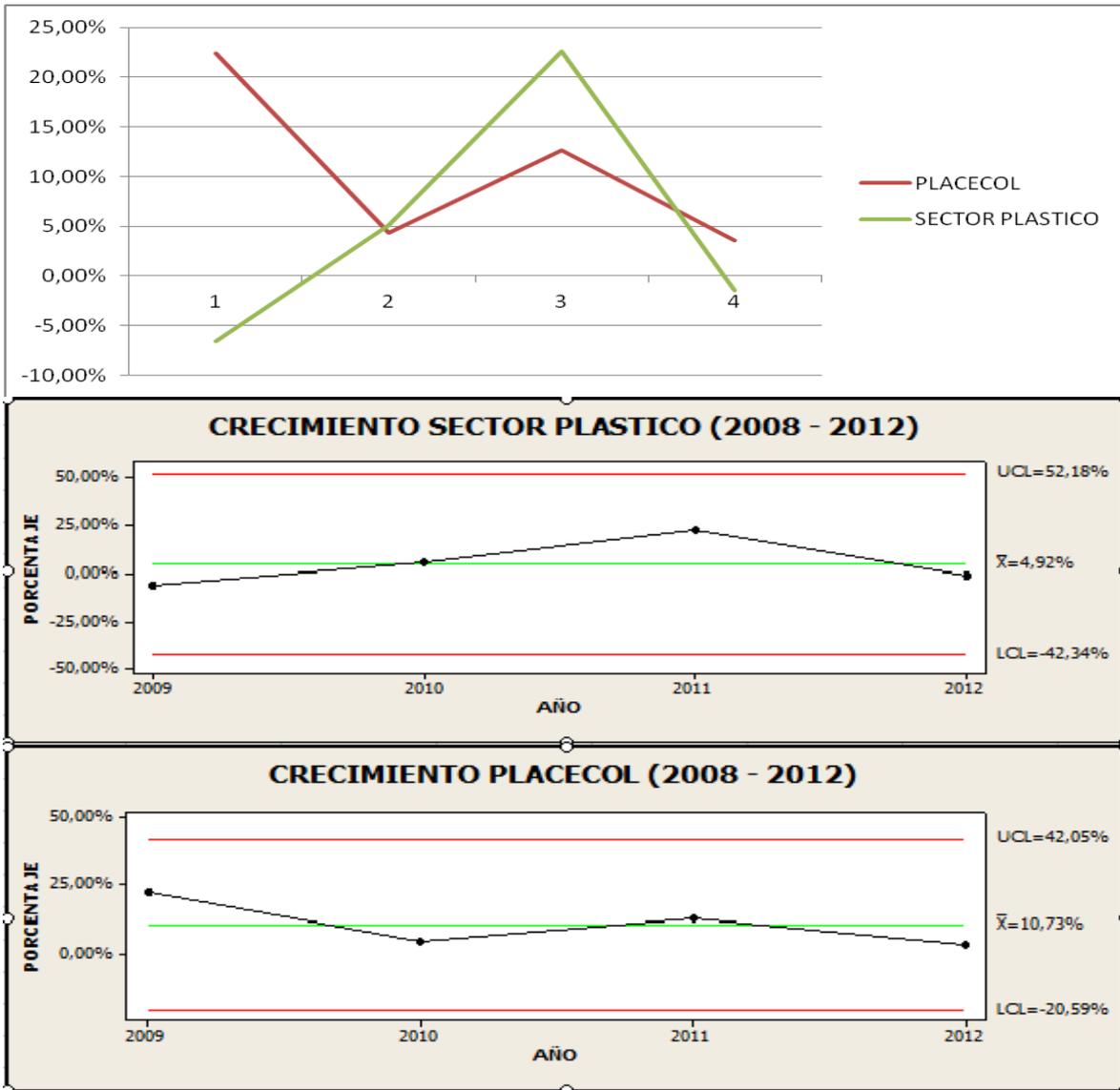
La participación en congresos y ferias da a PLACECOL un reconocimiento y valoración por parte de los especialistas de higiene oral, el nuevo mercado genera a la empresa conflictos de manejo de logística y operación, los grandes negocios con las cadenas fundamentados en políticas de inventarios para pronta respuesta y fechas de entrega JAT (justo a tiempo), complican los costos y reducen los márgenes generando nuevos desafíos.

Un crecimiento inesperado en los mercados de clientes varios como lo muestra en los anexos 3,4,5,6 y 7, no detiene la calidad de servicio, solo genera más necesidades y personal calificado para atenderlas, el desarrollo del mercado y del

negocio propone que la empresa debe seguir su línea de crecimiento tal como observamos anteriormente, la necesidad de explotar los mercados ya conocidos y explorar los potenciales son parte de los retos que asume la gerencia y su nueva generación.

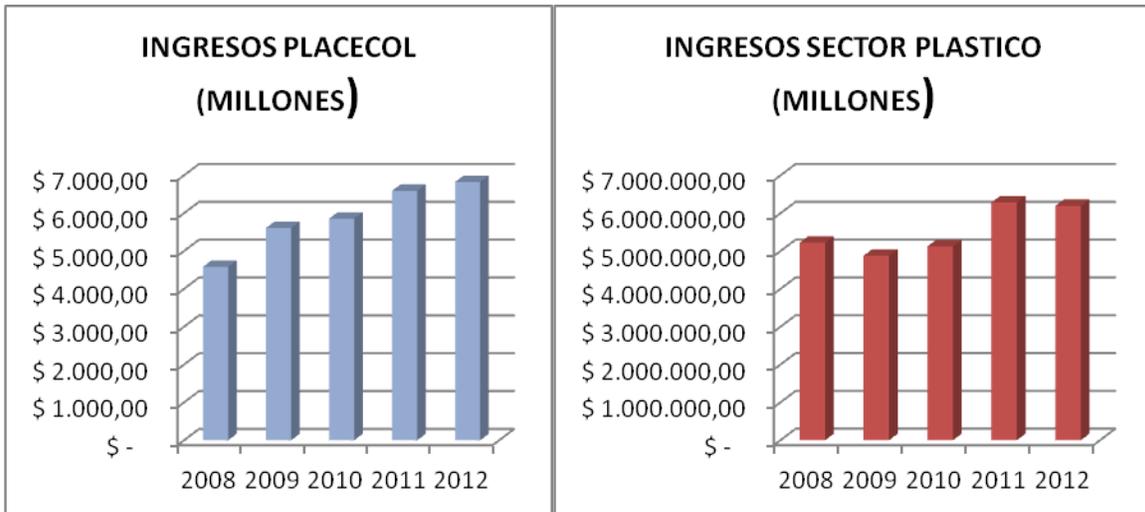
Siendo usted el nuevo gerente determine que estrategias y modelos exitosos fueron el norte para el proceso de consolidación empresarial de Javier Garcia? cuales deben ser las estrategias para garantizar la sostenibilidad de la compañía? cual debe ser la visión de Placecol para los siguientes 5 años? es el mercado de clientes varios una solución de crecimiento para Placecol?

ANEXOS



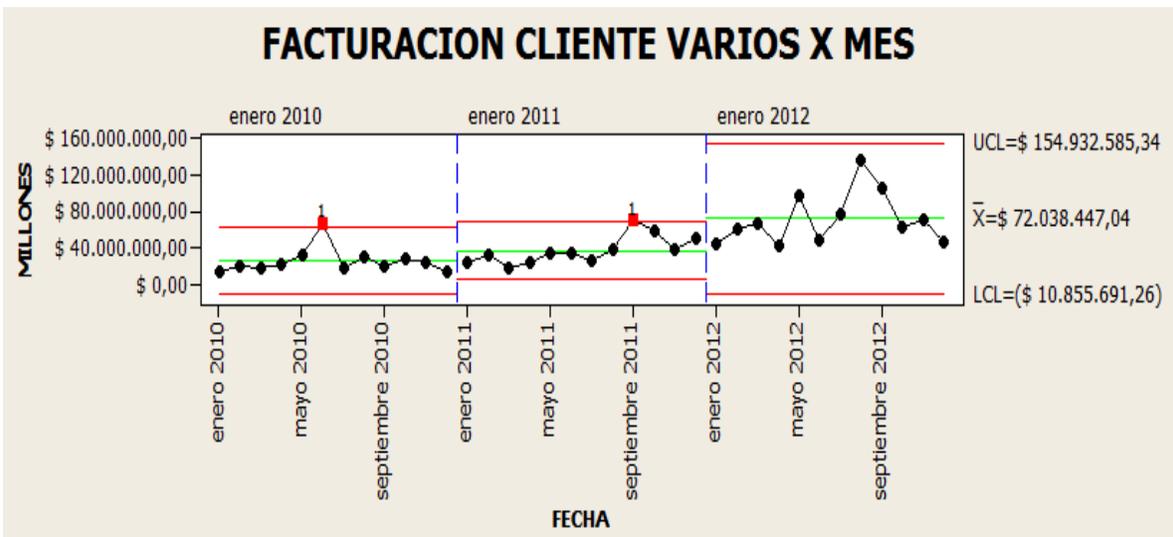
ESTE GRAFICO ES DEL COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS OPERACIONALES DE PLACECOL VS EL SECTOR DE PLASTICOS, COMO SE VE EL DE PLASTICOS ESTUVO ALREDEDOR DEL 4,9% MIENTRAS QUE PLACECOL 10,73%

ANEXO 1. COMPORTAMIENTO Y ANALISIS PROMEDIO DE CRECIMIENTO SECTOR PLASTICO VS PLACECOL.



ESTOS SON LOS DATOS BRUTOS DE INGRESOS DE AMBOS DONDE LA MECANICA DE PLACECOL ES DE CONSTANTE CRECIMIENTO MIENTRAS QUE LE PLASTICO TUVO UN DECRECIMIENTO EN 2009

ANEXO 2. GRAFICO INGRESOS EN MILLONES DE PLACECOL Y SECTOR PLASTICO.

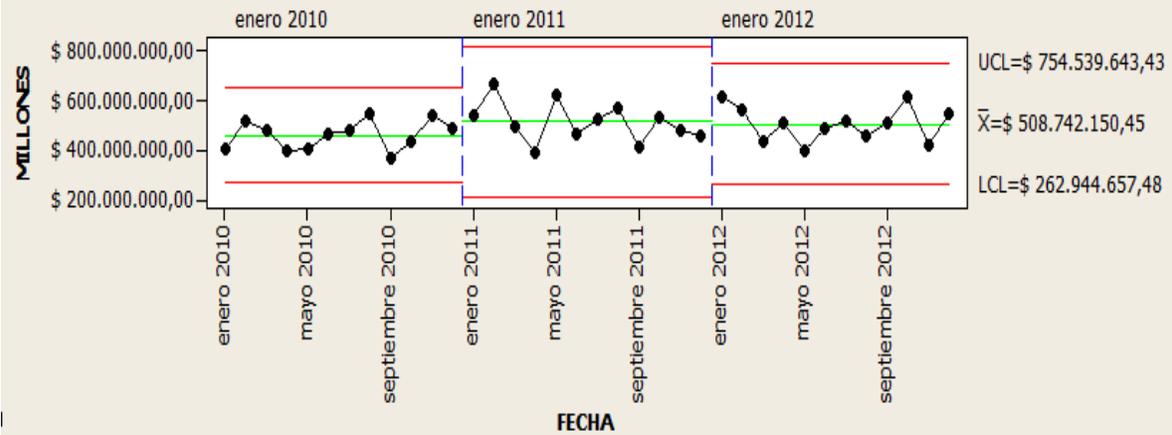


ESTE GRAFICO MUESTRA EL CRECIMIENTO PROMEDIO EN VENTAS DE PLACECOL EN EL SEGMENTO DE CLIENTES VARIOS SE OBSERVA QUE EL PROMEDIO DEL 2010 FUE CERCANO A LOS 25 MILLONES, EN EL 2011 ALREDEDOR DE 37 MILLONES MIENTRAS QUE EL 2012 72

MILLONES

ANEXO 3. COMPORTAMIENTO DE FACTURACION EN PESOS X MES CLIENTES VARIOS.

FACTURACION CLIENTES CADENAS por MES



ESTE GRAFICO MUESTRA EL CRECIMIENTO PROMEDIO EN VENTAS DE PLACECOL EN EL SEGMENTO DE CADENAS SE OBSERVA QUE EL PROMEDIO DEL 2010 FUE CERCANO A LOS 465 MILLONES, EN EL 2011 ALREDEDOR DE 516 MILLONES MIENTRAS QUE EL 2012 508 MILLONES

ANEXO 4. COMPORTAMIENTO DE FACTURACION EN PESOS X MES CADENAS.

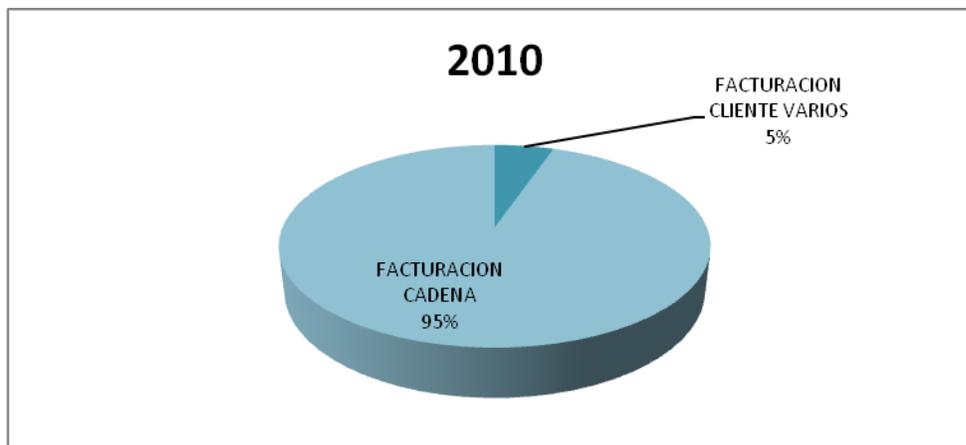


GRAFICO DE PARTICIPACION DE LOS CLIENTES VARIOS Y DE LAS CADENAS EN LA FACTURACION PARA EL 2010

ANEXO 5. GRAFICO DISTRIBUCION FACTURACION CV VS CADENAS 2010

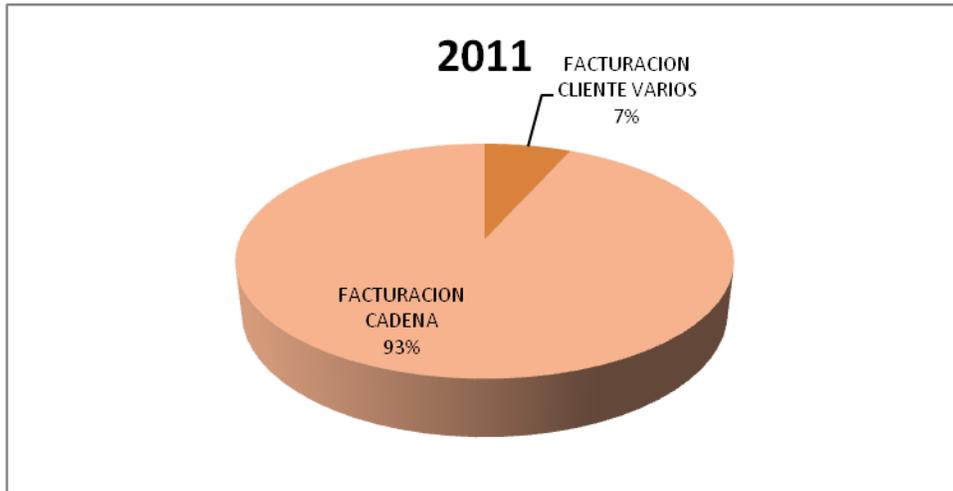


GRAFICO DE PARTICIPACION DE LOS CLIENTES VARIOS Y DE LAS CADENAS

ANEXO 6. GRAFICO DISTRIBUCION FACTURACION CV VS CADENAS 2011

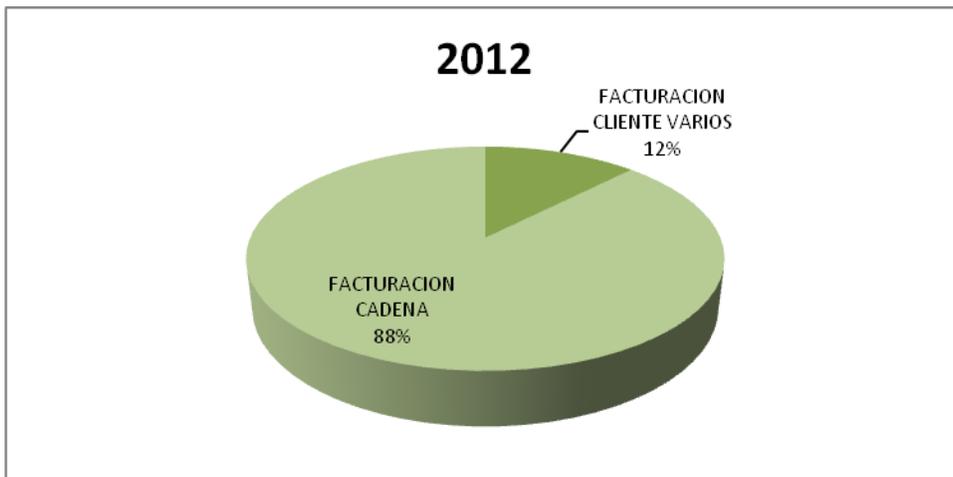


GRAFICO DE PARTICIPACION DE LOS CLIENTES VARIOS Y DE LAS CADENAS EN LA FACTURACION PARA EL 2012

ANEXO 7. GRAFICO DISTRIBUCION FACTURACION CV VS CADENAS 201

TABLAS DE DATOS

AÑO	FACTURACION CV	FACTURACION CADENA	PROMEDIO MES CV	PROMEDIO CADENA MES	% PARTICIPACION CV
2010	311.144.184	5.565.165.569	25.928.682	463.763.797	5,29%
2011	447.368.110	6.209.927.841	37.280.675	517.493.986	6,72%
2012	864.461.364	6.104.905.805	72.038.447	508.742.150	12,40%

TABLA 1. VENTAS EN PESOS POR MES ENERO 2010 A DICIEMBRE 2012.

TABLAS PARA SUSTENTAR ANEXOS 3 Y 4

TABLA 1. VENTAS EN PESOS POR MES ENERO 2010 A DICIEMBRE 2012.

AÑO	MES	CLIENTE VARIOS	CADENAS
2010	ENERO	\$ 13.920.605,00	\$ 408.566.284,44
2010	FEBRERO	\$ 20.575.226,00	\$ 522.504.426,43
2010	MARZO	\$ 18.640.078,00	\$ 484.235.572,00
2010	ABRIL	\$ 21.478.666,67	\$ 400.110.983,00
2010	MAYO	\$ 31.497.036,00	\$ 404.965.640,64
2010	JUNIO	\$ 66.987.646,00	\$ 469.287.564,00
2010	JULIO	\$ 18.971.710,00	\$ 484.438.000,62
2010	AGOSTO	\$ 31.172.272,00	\$ 549.236.202,66
2010	SEPTIEMBRE	\$ 20.340.130,33	\$ 369.463.523,80
2010	OCTUBRE	\$ 28.719.043,00	\$ 437.929.560,00
2010	NOVIEMBRE	\$ 24.290.283,00	\$ 540.803.809,00
2010	DICIEMBRE	\$ 14.551.488,00	\$ 493.624.002,91

TABLA PARA SOPORTAR ANEXO 5

TABLA 2. TABLA DE FACTURACION EN PESOS AÑO 2010

AÑO	MES	CLIENTE VARIOS	CADENAS
2011	ENERO	\$ 25.023.643,00	\$ 541.497.478,00
2011	FEBRERO	\$ 31.907.053,00	\$ 668.963.505,18
2011	MARZO	\$ 18.913.030,00	\$ 497.151.182,00
2011	ABRIL	\$ 23.450.135,00	\$ 394.989.242,40
2011	MAYO	\$ 33.807.481,67	\$ 625.376.925,00
2011	JUNIO	\$ 33.446.883,00	\$ 470.511.765,00
2011	JULIO	\$ 25.670.508,00	\$ 532.000.365,14
2011	AGOSTO	\$ 38.418.141,00	\$ 577.490.483,18
2011	SEPTIEMBRE	\$ 70.000.351,00	\$ 414.933.716,00
2011	OCTUBRE	\$ 58.699.437,00	\$ 539.962.217,00
2011	NOVIEMBRE	\$ 38.305.682,00	\$ 486.566.120,00
2011	DICIEMBRE	\$ 49.725.766,00	\$ 460.484.843,00

TABLA PARA SOPORTAR ANEXO 6

TABLA 3. TABLA DE FACTURACION EN PESOS AÑO 2011

AÑO	MES	CLIENTE VARIOS	CADENAS
2012	ENERO	\$ 45.509.181,00	\$ 618.313.269,00
2012	FEBRERO	\$ 61.796.565,00	\$ 567.756.716,40
2012	MARZO	\$ 67.066.526,00	\$ 436.641.564,55
2012	ABRIL	\$ 42.775.341,00	\$ 511.724.061,00
2012	MAYO	\$ 98.367.483,00	\$ 398.641.501,00
2012	JUNIO	\$ 48.859.963,50	\$ 489.913.978,00
2012	JULIO	\$ 77.778.518,00	\$ 519.510.341,00
2012	AGOSTO	\$ 135.843.724,00	\$ 463.935.109,49
2012	SEPTIEMBRE	\$ 105.697.679,00	\$ 510.455.008,00
2012	OCTUBRE	\$ 63.601.345,00	\$ 615.980.347,00
2012	NOVIEMBRE	\$ 71.147.403,00	\$ 423.240.632,00
2012	DICIEMBRE	\$ 46.017.636,00	\$ 548.793.278,00

TABLA PARA SOPORTAR ANEXO 7

TABLA 4. TABLA DE FACTURACION EN PESOS AÑO 2012

INGRESOS OPERACIONALES SECTOR (MILLONES DE PESOS)		
AÑO	CANTIDAD	CRECIMIENTO %
2008	\$ 5.220.959,00	
2009	\$ 4.875.642,00	-6,61%
2010	\$ 5.125.226,00	5,12%
2011	\$ 6.284.946,00	22,63%
2012	\$ 6.194.391,00	-1,44%

TABLA SOPORTE GRAFICO 1

TABLA 5. INGRESOS OPERACIONALES SECTOR PLASTICO (2008-2012)

INGRESOS OPERACIONALES PLACECOL (MILLONES DE PESOS)		
AÑO	CANTIDAD	CRECIMIENTO %
2008	\$ 4.581,70	
2009	\$ 5.607,30	22,38%
2010	\$ 5.853,20	4,39%
2011	\$ 6.591,80	12,62%
2012	\$ 6.824,20	3,53%

TABLA 6. INGRESOS OPERACIONALES SECTOR PLASTICO (2008-2012)

% CRECIMIENTO EN INGRESOS PLACECOL VS SECTOR PLASTICO		
AÑO	PLACECOL	SECTOR PLASTICO
2009	22,38%	-6,61%
2010	4,39%	5,12%
2011	12,62%	22,63%
2012	3,53%	-1,44%

TABLA SOPORTE GRAFICO 1

TABLA 7. CRECIMIENTO EN INGRESOS PORCENTUAL PLACECOL VS SECTOR PLASTICO.

