

PLAN ESTRATÉGICO PARA PLASTYMAS

ALVARO BUITRAGO GARCÍA

**Trabajo de Grado para optar por el título de Magister en Administración de
Empresas con Énfasis en Gestión Estratégica**

**Director del trabajo de Grado:
ALEJANDRO ACOSTA NARANJO**



**Universidad Icesi
Faculta de Ciencias Administrativas y Económicas
Cali, Valle del Cauca
Junio de 2014**

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCION.....	8
1. MODELO DE NEGOCIO.....	10
2. ANALISIS ESTRATEGICO.....	13
2.1 Análisis Externo.....	13
2.1.1 Análisis del ambiente general.....	14
2.1.2 Análisis de la industria.....	19
2.2 Análisis microentorno externo.....	23
2.3 Análisis Interno.....	26
2.4 Análisis Competitivo.....	29
3. ANÁLISIS DOFA AMPLIADA.....	31
4. ANALISIS DE DECLARACIONES MISIONALES.....	34
4.1 Misión.....	34
4.2 Visión.....	34
4.3 Valores.....	34
4.4 Principios.....	35
4.5 Objetivos Estratégicos.....	35
4.6 Mapa Estratégico.....	36
4.7 Plan Táctico.....	40
CONCLUSIONES.....	45

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Líneas de productos	11
Tabla 2. Segmentos de clientes	11
Tabla 3. Modelo de Canvas.....	12
Tabla 4. Análisis PESTAL	16
Tabla 5. Modelo 5 fuerzas de Porter	20
Tabla 6. Análisis EFE Factores Externos	24
Tabla 7. Análisis de factores internos EFI	27
Tabla 8. Indicadores financieros.....	29
Tabla 9. Análisis del Perfil Competitivo de la Industria	30
Tabla 10. Análisis DOFA	33
Tabla 11. Plan táctico perspectiva aprendizaje	41
Tabla 12. Plan táctico perspectiva interna.....	42
Tabla 13. Plan táctico Perspectiva del cliente	43
Tabla 14. Plan táctico Perspectiva Financiera.....	44

INDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Mapa Estratégico	38
-----------------------------------------	-----------

RESUMEN

El presente proyecto de grado busca desarrollar un plan estratégico que permita visualizar y fortalecer los aspectos claves de la empresa PLASTYMAS para crear, distribuir y añadir valor. La empresa cuenta con una historia de 17 años de operación, la cual está plasmada en documentación y conocimientos de los colaboradores, propietarios y administradores de distintos niveles. Para el desarrollo del presente trabajo se consultaron personas que se han desempeñado en el área administrativa, financiera, ventas y operativa. Igualmente se incluyeron clientes representativos de distintos segmentos, así como también proveedores y empleados del sector público. Se elaboró un análisis de los distintos factores externos e internos, su evolución reciente y las perspectivas de estos a corto y mediano plazo del sector comercial, haciendo énfasis en el comercio minorista del sector de alimentos.

Palabras Claves: Planeación estrategia, Plastymas, Análisis interno, Análisis Externo, Factores Externos.

ABSTRACT

This project seeks to develop a strategic level plan to visualize and give strength to key aspects of the company PLASTYMAS to create, distribute and add value. The company has a history of 17 years of operation, which is embodied in documentation and knowledge of employees, owners and managers of different levels. For the development of this work administrative, financial, sales and operational area were consulted. Also representing clients from different segments were included, as well as suppliers and employees in the public sector. An analysis of the various external and internal factors, recent developments and prospects of this short and medium term the commercial sector, with emphasis on retail food sector, was developed.

Keywords: Strategic Planning, Plastymas, Internal analysis, External analysis, External factors

INTRODUCCION

Las microempresas, en particular el comercio minorista, generalmente operan en un entorno cercano con una oferta limitada de bienes y servicios. No obstante, las microempresas están sujetas a presiones competitivas importantes. Por un lado, la experiencia, los valores y expectativas de los propietarios de las micro-empresas tienen una influencia muy marcada en las decisiones y en ocasiones pueden limitar el crecimiento organizacional, el alcance del negocio, la estrategia, la selección de productos y mercados objetivos. Por otro lado, el comercio minorista se está desarrollando en un ambiente turbulento con la aparición de nuevos factores sociales, políticos, económicos, ambientales y tecnológicos, los cuales obligan a replantear o a crear la estrategia de las microempresas. Adicional a estos aspectos, se debe reconocer como una amenaza la presencia más cercana a los barrios de las cadenas de grandes superficies de alimentos compitiendo por un mercado que tradicionalmente ha sido de las tiendas de barrio. Finalmente, los dirigentes dueños de este tipo de negocio no dan la importancia requerida al tema de la planeación estratégica, lo cual finalmente coloca los negocios en una alta vulnerabilidad ante los embates de la competencia. Todos estos elementos constituyen un gran reto a la microempresa. El propósito del actual proyecto de grado es obtener una propuesta de planeación estratégica para PLASTYMAS, una microempresa familiar del sector de comercio ubicada en Yumbo.

En este trabajo se hará inicialmente una contextualización de la empresa mediante el uso del modelo Canvas. Para tal fin, se utilizarán herramientas teóricas de análisis estratégico. Para el diagnóstico del ambiente general se utilizará el análisis PESTL, el cual incluye factores políticos, económicos, sociales tecnológicos y ambientales. Para el análisis de la industria se hará uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter. En análisis EFE se utilizará para el sector y finalmente el análisis EFI en la evaluación de las fortalezas y debilidades y las relaciones entre las áreas funcionales internas del negocio. Con el análisis DOFA se hará un análisis más estructurado que se concrete en hallazgos que permitan el planteamiento de un plan estratégico. Para ello se utiliza una referencia cruzada de las amenazas y oportunidades de los factores externos con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

1. MODELO DE NEGOCIO

En el sector de Yumbo hay un segmento de negocios que está desatendido. Se trata de los negocios de restaurantes y comidas rápidas. Primero, no encuentran en un solo proveedor los insumos básicos para la operación de sus negocios. Segundo, tienen que dirigirse a Cali para la compra de estos, lo cual implica más tiempo y costos de transporte. Tercero, no tienen un acompañamiento en la utilización adecuada de estos productos. PLASTYMAS tiene como objetivo la venta de sus productos y servicios a los negocios formales e informales de comida, cafeterías, restaurantes, panaderías, al igual que supermercados, tiendas de barrio, almacenes y negocios que requieren para su operación productos de repostería, salsamentaría, productos desechables y bolsas para empaque. PLASTYMAS se enfoca en identificar y atender oportunamente las necesidades del sector empresarial de comidas, con una gran variedad de productos a bajos precios y pretende convertirse en un socio clave para la operación de estos. Complementa su oferta con el acompañamiento, capacitación en el uso y manejo adecuado de los mismos. Algunas líneas de productos se comparan a distribuidores mayoristas. Los empaques plásticos los manufactura en sus instalaciones. Finalmente, Plastymas reempaca frutos secos. Compra al por mayor y vende en unidades pequeñas. Los productos y clientes están ilustrados en las tablas 1 y 2 respectivamente.

Tabla 1. Líneas de productos

Alimentos	Empaques	Aseo	Utensilios
Salsamentaría	Bolsas plásticas	Desinfectantes	Repostería
Repostería	Icopor	Limpiadores	Aseo
Confitería	Papel		Restaurantes
Panadería	Aluminio		
Aliños			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Segmentos de clientes

Comercio Informal	Comercio formal
Comidas ambulantes	Restaurantes y cafeterías
Heladerías	Panaderías
Negocios familiares	Institucionales
	Supermercados
	Almacenes
	Industria frutícola
	Público en general

Fuente: Elaboración propia.

Con la ayuda de la herramienta CANVAS (Modelo Canvas, 2014), (Osterwalder y Pigneur, 2010), ver tabla 3, se identifican las actividades y recursos claves del negocio y como se relacionan entre sí para poder desarrollar el modelo estratégico de negocio de PLASTYMAS.

Tabla 3. Modelo de Canvas

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
Proveedores Bancos Instituciones educativas	Manufactura Servicio al cliente Compras y relación con proveedores Control de costos Control de proceso Gestión de la información	Proveer oportunamente con precios competitivos una amplia variedad de productos e insumos básicos al sector de comercial y de preparación alimentos	Venta cara a cara en local y contacto con los vendedores. Asistencia en el uso y disposición de los productos	Negocios del sector de comidas y empresas del sector comercial.
	Recursos clave Recurso humano Recurso financiero Recurso tecnológico Infraestructura		Canales Punto de venta Domicilios Auto venta Pautas publicitarias Tele mercadeo	
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
Nomina : Gastos de personal: 10% de los ingresos por ventas Costos financieros: 1,4% de los ingresos por ventas Costos de venta: 80%		Dinero proveniente de las ventas: Margen de contribución: Plásticos: 30% Confitería: 17% Desechables: 20% Repostería: 25% Reempaque frutos secos: 30%		

Fuente: Elaboración propia.

2. ANALISIS ESTRATEGICO

Las empresas precisan ajustar su estrategia para enfrentar los cambios internos y externos que las envuelven. Para procurar tener éxito, es necesario que los directivos identifiquen primero las influencias que sean determinantes a la hora de decidir por una estrategia en particular y segundo, tener una descripción completa de su posición estratégica actual. Esto en parte permite tener el marco de referencia apropiado para la elección de la estrategia futura. El desarrollo del análisis estratégico incluye el análisis de la situación externa e interna, la identificación de las oportunidades, amenazas, puntos débiles y puntos fuertes de la empresa. Además de los factores internos y externos y de la descripción actual del negocio, se requiere de un análisis de como los recursos propios y la cultura de la organización influyen en la estrategia (Ancin, 2003). El resultado de este análisis permitirá la posterior elección e implantación de una estrategia que permita a PLASTYMAS alcanzar una posición estratégica sustentable.

2.1 Análisis Externo

Las fuerzas del entorno juegan un papel en mayor o menor grado de importancia, dependiendo esto del tipo de organización. También se da el hecho de que los aspectos clave del entorno para un negocio no son los mismos para otro y que a su vez, estos son cambiantes, es decir, en el pasado fueron importantes pero probablemente en el futuro no lo sean. Esto indica que en la organización debe

contar con un análisis en este sentido, que le permita tener algún grado estar preparado para asumir esta dinámica y adaptarse a las circunstancias del entorno.

2.1.1 Análisis del ambiente general

Las empresas operan en un “macro ambiente” moldeado por las influencias de la economía en su conjunto, la demografía, estilos de vida de la sociedad, la legislación y regulaciones gubernamentales y factores tecnológicos (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 1999) . Se presenta aquí un análisis externo de la organización, identificando las fuerzas y variables relevantes del entorno, tendencias económicas, políticas y tecnológicas. Estos factores son presentados y ponderados mediante la herramienta PESTAL (Acosta, 2014) de la tabla 4. Este análisis permite hacer un listado de las influencias externas, identifica aquellas que pueden ser determinantes del cambio a largo plazo y como estas afectan la competencia. (Gerry & Scholes, 1997).

En el entorno político, se debe hacer referencia al agudo conflicto interno que soporta el país como un factor negativo determinante en la competitividad de las pequeñas empresas. Esto se refleja en la inseguridad que afronta el país y los recientes paros campesinos que dejaron cuantiosas pérdidas durante los primeros meses del 2013, lo cual llevo a que el sector de alimentos y bebidas creciera marginalmente durante los primeros meses del 2013. Adicionalmente en el entorno político, se encuentran estrechamente relacionados otros factores que

requieren de la atención de la política pública: La inestabilidad en las reglas de juego para los inversionistas privados, la corrupción en la administración pública y las limitaciones del sistema judicial. (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010). Yumbo por ejemplo presenta, dentro del Departamento del Valle, el mayor índice de ingresos tributarios per cápita, por encima incluso de Cali. Esto debería traducirse en el mejoramiento de la calidad de los habitantes, mayor crecimiento poblacional y de las actividades económicas, siempre y cuando las políticas públicas se enfoquen en el mejoramiento de los servicios públicos, la movilidad y la generación de programas de fomento empresarial. (Camara de Comercio de Cali, 2014).

Tabla 4. Análisis PESTAL

Entorno	Peso %	Factores positivos	Calificación 1-10	Ponderación	Factores negativos	Calificación 1-10	Ponderación
Político	15	Apertura económica Inversión Social	8	1,2	Inestabilidad en las reglas de juego para el sector privado. La corrupción. Limitaciones del sistema judicial.	8	1,2
Social	30	Nuevos hábitos de consumo. Mayor participación de la mujer en la economía. Movilidad de la gente. Inversión en negocios.	9	2,7	Comida saludable. Seguridad. Contrabando. Inestabilidad social. Bajo nivel educativo Informalidad laboral y empresarial.	6	1,8
Legislación	15	Exención de impuestos Sanitaria	5	0,75	Laboral Fiscal	9	1,4
Tecnología	20	Automatización Tecnología de la información	8	1,6	El cliente conoce muchos proveedores Los ciclos de vida de las tecnologías son más cortos.	5	1,0
Económico	20	Control de la inflación Mayor demanda de productos Control del desempleo	7	1,4	Monopolios La informalidad	7	1,4

Fuente: Elaboración propia.

La legislación laboral ha tornado menos flexible los tipos de contratos, cargando más costos a los empresarios. Se estima que los costos laborales no salariales en Colombia ascienden al 58%, estimulando esto la informalidad. Esto es más complejo, si se tiene en cuenta que el sistema tributario es engorroso y permite tratos preferenciales y sobrecargas tributarias. (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010).

En el entorno económico, se puede mencionar como factores positivos para el comercio minorista del sector de alimentos, el favorable crecimiento de la economía, 4,3% para el 2013, la aceleración del consumo en los hogares que pasa de 3,5% en el 2013 a 4% en el 2014, la disminución del desempleo, el control de la inflación y el cambio de estructura de ingresos de la población. Un punto importante a destacar, es que la base empresarial del sector de Yumbo cuenta con un total de 2.825 empresas de distintos sectores económicos, 2.185 clasificadas como microempresas, de las cuales, 1.117 pertenecen al sector comercial. A pesar de ser inferior en número, las grandes empresas son de importancia nacional e internacional. (Camara de Comercio de Cali, 2014)

Dentro del entorno social, se destacan como factores positivos los cambios de hábito y patrones de consumo en la sociedad. En el año 2012, los hogares aumentaron la compra de alimentos en tiendas y supermercados e incrementaron fuertemente el consumo de alimentos en restaurantes. Esto debido a i) los mayores tiempos de movilidad de las personas, obligando al consumo de comidas

fuera de casa; ii) El mayor ingreso de la población; ii) La mayor participación del sexo femenino en el mercado laboral (ANIF, 2014). Como factor negativo en el entorno social se destaca, el contrabando, el cual es reconocido como tal por 47.5% de los empresarios encuestados por Acopi (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010). Adicional a este, se debe mencionar la inseguridad general prevaleciente en el país como un factor que incide en la corta duración y el alta tasa de mortalidad de las Pyme. Finalmente, se debe resaltar como un factor negativo la baja calidad y cobertura del sistema educativo. En el sector de Yumbo se evidencia la falta de centros de educación tecnológica y universitaria que puedan satisfacer la demanda de técnicos y profesionales por parte de la industria y el comercio.

Varios procesos del negocio tienen que ver con tecnología. Uno de ellos corresponde al uso de maquinaria para el proceso de sellado de bolsas plásticas. El desarrollo de esta tecnología está orientado a maquinas con capacidad de grandes volúmenes de producción, bajos costos de operación y gran calidad en el sellado. Otro es el proceso de re-empaque de alimentos en unidades pequeñas. La tecnología ofrece maquinaria para empaque y sellado automático con bajos costos de energía y bajos costos de operación. Finalmente el uso de tecnología de información es relevante en el negocio para el manejo sistematizado de la información interna, así como también con sus proveedores y clientes externos. No obstante debe tenerse en cuenta que el acelerado desarrollo tecnológico en las

distintas áreas reduce los ciclos de vida de estos equipos o sistemas y acortan el tiempo para la recuperación de la inversión.

2.1.2 Análisis de la industria

Para el análisis de la industria se ha utilizado el modelo de 5 Fuerzas de Porter (Porter, 1985). Ver Tabla 5. Este modelo identifica las 5 Principales fuerzas que determinan la competencia y la rentabilidad de los negocios. Estas incluyen tres fuentes de competencia horizontal, de los sustitutos, los entrantes y de los rivales establecidos y dos fuentes de competencia vertical, los proveedores y los compradores. La intensidad de cada fuerza está determinada por sus variables estructurales claves. La información resumida en el modelo es tomada de los colaboradores del negocio y del sector comercial.

Tabla 5. Modelo 5 fuerzas de Porter

Tipo de Fuerza	Peso %	Factores Positivos	Calificación 1-10	Ponderación	Factores negativos	Calificación 1-10	Ponderación
Proveedores	20	Crédito	8	1,6	Monopolio	9	1,8
		Confiabilidad			Falta de apoyo		
		Comunicación directa			publicitario		
		Precio					
Compradores	30	Fidelidad	9	2,7	Criterio de compra por	6	1,8
		Compra de contado			precio bajo		
		Comunicación directa			No planean las compras		
Entrantes	20	Potenciales clientes	5	1,0	Informalidad	9	1,8
		Estimulan el crecimiento del comercio			Aplanamiento de precios		
Sustitutos	30	Nueva opción de productos de empaques biodegradables		2,4	Disminuyen ventas	5	1,5
					Bajos precios		
Rivalidad de la industria		Estimulan la creatividad			Crean barreras de entrada		
					Excesos de ofertas		
					Competencia desleal		

Fuente: Elaboración propia.

Se identifica una tendencia en el consumidor a reemplazar los materiales de empaque de icopor y plástico por otros materiales, con precios más bajos y menos impacto al medio ambiente, ejemplo, papel, cartón. Adicionalmente, los productos que se ofrecen son planos y pueden conseguirse de la competencia, forzando a la baja de precios. Los compradores tienen un criterio de compra muy arraigado y es “el precio más bajo del mercado”. Igualmente disponen de toda la información del mercado y la utilizan en la negociación de precios. La amenaza de integración hacia atrás por parte de los compradores no es fuerte, dado que son negocios que están ubicados en negocios muy diferentes y es poco probable que quieran cambiar su foco. En el caso de PLASTYMAS se tiene a favor el hecho de que las ventas no están concentradas en pocos compradores, disminuyendo algo su poder de negociación.

Con la expansión del comercio, se observa la presión de nuevos competidores. Por un lado, almacenes de cadena con una presencia cada vez más cerca del consumidor final, creando barreras de entrada con sus economías de escala. Se destacan dos grandes almacenes de cadena con estrategias poderosas, uno de carácter local en Yumbo y otro regional del valle del Cauca, los cuales por su economía de escala tienen ventajas en costos respecto a las microempresas. Por otro lado, está la presencia de los pequeños negocios de economía formal e informal en el mismo sector que se esfuerzan por mantenerse en el juego, con bajo costos al no pagar las obligaciones laborales y fiscales. Esto finalmente genera un aplanamiento de precios en el mercado. No obstante, PLASTYMAS

cuenta con una identificación y lealtad en sus clientes derivadas de su trayectoria en el sector y su servicio al cliente. Esto puede considerarse como una barrera al ingreso, puesto que obliga a los nuevos entrantes a realizar mayores gastos para superar esta lealtad. Para estos, este esfuerzo generalmente toma tiempo e implica pérdidas de iniciación. Algunos proveedores tienen un gran poder de negociación puesto que en ciertas líneas son proveedores únicos, manejan tiempos de entrega, precios y manejo del crédito. Estos proveen un promedio de 30% de todos los productos que ofrece el negocio. Estos proveedores venden a clientes más fragmentados, lo cual les permite tener una gran influencia en precios, calidad y condiciones de pago. Por su posición dominante, a estos proveedores no les interesa proveer programas de apoyo para sus compradores como publicidad, promociones, canales de distribución, etc. Con la mayoría de los proveedores se tiene una comunicación directa, buena historia crediticia y confiabilidad en la entrega de mercancía. La rivalidad entre los competidores lleva a las empresas a utilizar tácticas como la competencia en precios, guerras publicitarias, introducción de nuevos productos y mejoras en el servicio al cliente. A la empresa le afecta el grado de rivalidad en el sector. Existen competencias intensas donde un competidor trata de ganar dominio sobre otro. Esto lleva a operaciones de muy bajo margen que fijan techos a los precios del mercado. PLASTYMAS presentan varias desventajas en este escenario. Primero, no tiene una ventaja en costos o tecnología que le permita considerar reducciones en precio. No hay una diferenciación en algunas líneas de sus productos, por lo tanto,

la elección por parte del comprador está basada principalmente en el precio y en el servicio.

2.2 Análisis microentorno externo

Uno de los objetivos principales del análisis externo es la identificación de las oportunidades y amenazas. Las oportunidades son aquellas condiciones externas que puedan ayudar a que una empresa logre su competitividad estratégica. Las amenazas son las condiciones de este ambiente que pueden obstaculizar los esfuerzos de la compañía para lograr esa competitividad estratégica. En esencia, las oportunidades del ambiente representan las posibilidades, mientras que las amenazas son las limitaciones potenciales. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 1999).

El análisis EFE (Acosta, 2014) es una herramienta que permite listar, evaluar y establecer el grado de importancia de las oportunidades y amenazas clave. Para esto se asigna un peso a cada factor y un valor de clasificación según sea una amenaza u oportunidad menor o importante. Los resultados de este análisis se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Análisis EFE Factores Externos

Factores externos claves	Ponderación	Clasificación 1-4	Puntuación
Oportunidades			
Mercado potencial alto	0,1	4	0,004
Crecimiento en la demanda	0,1	4	0,004
Cambios en el estilo de vida del comprador	0,05	3	0,0015
Ubicación geográfica	0,1	4	0,004
El uso del internet	0,1	4	0,004
Acceso a crédito	0,05	4	0,002
Amenazas			
Poder de negociación de los proveedores	0,1	3	0,00
Inestabilidad política	0,05	3	0,003
Competencia desleal	0,15	4	0.006
Nuevos entrantes	0,05	3	0,003
La inseguridad	0,1	4	0,006
Escases de mano de obra calificada	0,05	3	0,0015

Fuente: Elaboración propia.

En este análisis se destacan como oportunidades para el negocio, el mercado potencial alto, el crecimiento de la demanda, el internet como herramienta clave y la ubicación geográfica. El municipio de Yumbo se encuentra en la zona de

influencia de la ciudad de Cali, una de las más pobladas del país, cerca del aeropuerto, con una conexión vial a Buenaventura. Está próxima a la central de carga terrestre CENCAR, con una línea férrea del ferrocarril del Pacífico que atraviesa el municipio y lo conecta con el puerto de Buenaventura y el Eje Cafetero, próxima a dos zonas industriales, Acopi y Arroyohondo, que cuentan con centros empresariales y logísticos. Yumbo forma parte de la red de ciudades del Departamento del Valle del Cauca y el Eje Cafetero que le da un potencial de mercado de más de cinco millones de personas (Camara de Comercio de Cali, 2014).

Este amplio panorama de interconexión físico debe ser complementado con las tecnologías de información para lograr una mayor cobertura y conexión con sus clientes. Por otro lado, como amenazas importantes se destacan primero, la competencia desleal, con dos componentes relevantes, la informalidad y el contrabando. La informalidad de algunos sectores de la competencia y el contrabando hace que estos tipos de negocios queden en ese ámbito y no puedan acceder al mercado formal, reduciendo así su participación en el mercado. La inseguridad del sector hace que se tomen medidas preventivas de protección y vigilancia, seguros contra robos, lo cual incrementa los costos que de alguna manera afectan las utilidades o encarecen el producto, siendo esto lo anterior una amenaza a la propuesta de valor de la empresa.

Adicionalmente, aparece la inestabilidad política y la amenaza de nuevos entrantes. La inestabilidad política, vista desde el ámbito social, paros y huelgas de los gremios que forman parte de las cadenas de abastecimiento, afectan la propuesta de valor. Primero porque la escasez de productos encarecen los precios y segundo porque ante un desabastecimiento, no se pueda entregar al cliente lo que solicite. Esto obliga a que la empresa tenga inventarios altos para cubrir cualquier eventualidad, encareciendo los costos. La amenaza de nuevos entrantes está latente. Se identifica en Yumbo una gran emprendimiento empresarial a todo nivel. Esto es atractivo para el inversionista. Si se suma a esto, las bajas barreras de entrada, se entiende por qué esta amenaza aparece como relevante en el análisis EFE.

2.3 Análisis Interno

Para el análisis del estado interno se utiliza como herramienta el análisis de la auditoría Interna EFI (Acosta, 2014) en la tabla 7. En esta se relacionan las debilidades y fortalezas más relevantes de las distintas áreas. Se da una ponderación y una clasificación a cada una de acuerdo a su importancia y finalmente se obtiene una puntuación. Esta permite identificar aquellas debilidades y fortalezas que tienen mayor impacto en la organización. La información fue obtenida de los propietarios y empleados. La evaluación se hizo a distintos niveles, desde la gerencia, contabilidad, supervisaría y piso de operación.

Se evidencia la falta de una estructura organizacional, esto es, disposiciones organizativas formales, recursos humanos, proyectos, producción, finanzas, etc. No hay valores y cultura compartidos que soporten el desarrollo de las competencias necesarias para el logro de una estrategia. Esto es fundamental para el negocio ya que no se puede generar la cultura organizacional y el negocio queda expuesto a los cambios del entorno. No existe una declaración formal de la misión y la visión, y la toma de decisiones, generalmente a corto plazo, está centralizada en la gerencia. No hay un manejo adecuado de la información y se carece de documentación en algunas áreas. Los colaboradores son jóvenes; sin embargo tienen una amplia experiencia en el negocio y poseen un gran conocimiento del consumidor y sus necesidades.

Tabla 7. Análisis de factores internos EFI

Factor interno clave	Ponderación	Calificación	Total
Fortalezas			
Variación de productos	0,1	4	0,4
Precios y servicio	0,1	4	0,4
Actividades únicas	0,1	4	0,4
Conocimiento del cliente	0,07	4	0,28
Estabilidad laboral	0,05	3	0,15
Formalidad	0,05	4	0,20
Debilidades			
Poder de negociación con proveedores	0,02	2	0,04
Altos costos de funcionamiento	0,08	1	0,08
Bajas barreras de entrada	0,08	1	0,08

Factor interno clave	Ponderación	Calificación	Total
Capacitación del personal	0,08	1	0,08
Actualización tecnológica	0,07	1	0,07
Sistematización de la información	0,1	1	0,1
Estructura organizacional	0,1	1	0,1
Total	1		2,32

Fuente: Elaboración propia.

Se identifica falta de capacitación en áreas claves como atención al cliente, trabajo en equipo, tecnología de manufactura, manejo de la información, y no tienen claridad sobre los planes de negocio. La empresa cuenta con actividades únicas de empaque que le brinda una ventaja, por ser esta una actividad diferente al de los rivales. La empresa ofrece al consumidor una amplia variedad de productos que crea un nivel de confianza con los clientes y establece una relación de cooperación con ellos. Esto favorece de alguna manera la propuesta de valor ofrecida al cliente. Finalmente, el riesgo financiero es un factor clave de costos a considerar, puesto que representa un valor alto en la estructura de costos del negocio. La capacidad de pago de la deuda financiera, referida como utilidad operacional/pago de intereses, es de 1.32, valor inferior al del sector de comercio de alimentos de 2,5. (ANIF, 2014), ver tabla 8. Igualmente, el costo de pago de honorarios y empleados corresponde al 51% del total de los gastos, lo cual indica esto que también es un factor clave en la estructura de gastos del negocio. Comparado con los ingresos, la relación de gastos de personal y gastos totales es de 10% y 20% respectivamente. (Plastymas, 2013).

Tabla 8. Indicadores financieros

Indicador	Formula	Valor
Capacidad de pago de la deuda financiera=	EBIDTA/Intereses	1,32
Endeudamiento=	Pasivo total/activo Total	0,66
Índice de propiedad=	Patrimonio/Activo Total	0,33
Razón de protección a la inversión=	Pasivo total/Patrimonio	1,96
%Utilidad bruta operacional=	Utilidad bruta o/Ingresos operacionales	25,22
%Utilidad neta operacional=	Utilidad neta/Ingresos operacionales	3,0
%Costo de ventas=	Costo de ventas/Ingresos operacionales	79,7
Rotación de inventarios=	Costo de ventas/promedio de inventarios	5,8

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Análisis Competitivo

PLASTYMAS debe examinarse en relación a los competidores que enfrenta en el mercado. Esto requiere la identificación de los factores externos y las fuerzas competitivas clave. Lo primero es evaluado en el análisis PEST y el segundo en el análisis de las cinco fuerzas de Porter. El resultado del análisis competitivo es mostrado en la tabla 9. En este se identifica que Plastymas está ubicada en una posición intermedia entre los dos negocios considerados como competencia. Está por debajo de la empresa B en todos los factores claves, excepto en la

diferenciación del producto, el grado de integración y el servicio al cliente. Plastymas debe orientarse en bajar costos o subir sus volúmenes para ofrecer productos a precios más favorables y poder ser consistente con su propuesta de valor.

Vale la pena mencionar que PLASTYMAS convierte la competencia en oportunidad de negocio, suministrándole a estos negocios los materiales para empaque de alimentos, una amplia gama de bolsas plásticas y materiales de envoltura, etc. Esto le permite crecer con la competencia.

Tabla 9. Análisis del Perfil Competitivo de la Industria

Factores de éxito	Ponderación	Plastymas		Empresa A		Empresa B	
		1-4	Peso	1-4	Peso	1-4	Peso
Participación en el mercado	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Diferenciación del producto	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Posición financiera	0,1	2	0,2	1	0,1	4	0,4
Precio							
Publicidad	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Grado de integración	0,15	2	0,3	1	0,15	3	0,45
Infraestructura	0,15	3	0,45	1	0,15	1	0,15
Servicio al cliente	0,15	2	0,3	1	0,15	3	0,45
	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Total			2,4		1,45		2,75

Fuente: Elaboración propia.

3. ANÁLISIS DOFA AMPLIADA

Para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, así como también sus oportunidades y amenazas externas, se utiliza el análisis DOFA (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008). Según estos autores, este análisis ofrece las bases para idear las estrategias que potencialicen los recursos propios, aprovechar sus mejores oportunidades y se proteja de las amenazas a su bienestar. Esta permite, en un análisis cruzado, obtener la información necesaria para obtener el diagnóstico y posterior toma de decisiones necesarias a implantar acorde con los objetivos y políticas establecidas. (Ver Tabla 10). De aquí se derivan cuatro tipos de estrategias:

- **Fortalezas y amenazas:**

- A través de su variedad de productos, usar para protegerse de nuevos entrantes, la continua identificación de los deseos y necesidades del cliente.
- A través de la formalidad y para protegerse de las amenazas del comercio informal, establecer negocios con clientes y proveedores reconocidos comercialmente.
- A través de su amplia variedad de productos, utilizar para adelantarse a las nuevas tendencias del consumo, el uso de empaques biodegradables y productos saludables.

- **Fortalezas y oportunidades:**

- A través de sus actividades únicas, utilizar para su beneficio la creciente demanda de sus productos, ampliando su capacidad de producción.
- Con su formalidad establecer negocios con nuevos segmentos de clientes en un mercado potencial alto.
- Con el conocimiento del sector y para utilizar su ubicación geográfica, expandir su radio de acción.
- **Debilidades y amenazas**
 - Para protegerse de las amenazas del mercado informal, optar por la optimización de sus procesos y reducción de costos.
- **Debilidades y oportunidades:**
 - Con el uso del internet fortalecer la capacitación de sus empleados a través de cursos virtuales.
 - Usar el Internet para conseguir asesorías de universidades aplicadas a pequeñas empresas.
 - Utilizar los beneficios tributarios del sector para bajar costos laborales.
 - Apoyarse en el crecimiento de la demanda para solicitar crédito y mejorar tecnológicamente.

Tabla 10. Análisis DOFA

	Fuerzas	Debilidades
	Variedad de productos F1 Precio y servicio F2 Actividades únicas F3 Conocimiento del sector F4 Formalidad F5	Altos costos de funcionamiento D1 Capacitación y formación D2 Bajo poder de negociación con proveedores D3 Actualización tecnológica D4 No existe estructura organizacional D5 Sistematización de información D6 Bajas barreras de entrada D7
Oportunidades		
Mercado potencial alto O1	Ampliar capacidad de producción O1, F3	Usar el internet para programas de capacitación O5, D2
Crecimiento en la demanda O2	Establecer contactos con nuevos clientes O1, F5	Utilizar beneficios tributarios para reducción de costos laborales O4, D1
Cambios estilo de vida O3	Identificar gustos y ampliar portafolio de productos O3, F4	Aplicar por créditos para PYME O2, D4
Ubicación geográfica O4	Expandir radio de acción O4, F4	Fortalecer el uso de la TI para sistematizar clientes y proveedores O5, D6
Acceso a Internet y a TI O5	Desplegar en la web su oferta de precio, servicio, variedad O5, F2	Solicitar asesorías a las universidades O5, D2
Amenazas		
Poder de los proveedores A1	Establecer contactos con nuevos proveedores A1, F5	Capacitar y entrenar los empleados para enfrentar la competencia. A2,D2- A3,D2
Nuevos entrantes A2	Fortalecer las actividades únicas para crear barreras de entrada A2, F3	Reducir costos para competir A3, D1
Competencia desleal A3	Fortalecer la atención y el servicio con el cliente. A2, F2	Fortalecer las capacidades de negociación para gestionar proveedores A1, D3
Nuevos materiales de empaque biodegradables A4	Incluir en la oferta productos desechables biodegradables A3, F1	Desarrollar una ventaja en precios y servicio para competir con entrantes A2,D7

Fuente: Elaboración propia.

4. ANALISIS DE DECLARACIONES MISIONALES

4.1 Misión

Plastymas es una empresa comercializadora del sector de alimentos que identifica y satisface oportunamente las necesidades y deseos de los clientes pertenecientes al sector de negocios de comidas ofreciendo de manera oportuna productos y servicios competitivos, generando riqueza y propiciando el crecimiento de sus empleados, clientes y proveedores.

4.2 Visión

Ser el primero proveedor de insumos básicos para los negocios de comidas del sector de Yumbo y su zona de influencia, propiciando una relación única de cooperación y servicio con ellos a través de la identificación continua de sus gustos y necesidades.

4.3 Valores

- Respeto: Actuar con respeto interna y externamente, poniendo este valor por encima de cualquier interés comercial y organizacional.
- Conservación del cliente: Escuchar y atender las necesidades y deseos del cliente.
- Excelencia: Dar lo mejor de cada uno como individuo y equipo para ofrecer lo mejor al cliente interno y externo

- Ética: Actuar de una manera ética con sus empleados, proveedores, clientes y comunidad en general.

4.4 Principios.

- Priorizar las necesidades y deseos del cliente, analizando y anticipando las tendencias
- del mercado.
- Buscar excelencia en los productos y servicios en un proceso continuo de mejoramiento.
- Promover el crecimiento de sus empleados.
- Fomentar el trabajo en equipo para el desarrollo del individuo, de la organización y las partes interesadas.

4.5 Objetivos Estratégicos.

Los objetivos estratégicos fueron desarrollados con la ayuda de los análisis vistos, con la información contable del negocio, información del sector comercial de Yumbo y las expectativas de los propietarios:

- a) Ganar un 20% de participación en el mercado local. La participación actual de PLASTYMAS en el sector de Yumbo es de 40% (Yumbo, 2014)
- b) Reducción de costos en un 15%. Los costos de honorarios y empleados de PLASTYMAS son del orden de 51% de los costos totales. (Plastymas, 2013)

- c) Un incremento de 20% en las utilidades. La utilidad actual es del orden de 3.3% (Plastymas, 2013)
- d) Mejorar el nivel tecnológico de manufactura para mejorar productividad y calidad.
- e) Actualizar su nivel en tecnologías de la información y comunicación.
- f) Ampliar la cobertura geográfica. Plastymas se enfocará en Buenaventura, Darién, La cumbre, Buga.
- g) Fomentar la capacitación y formación de sus empleados
- h) Desarrollo de una estructura organizacional para la empresa.

4.6 Mapa Estratégico

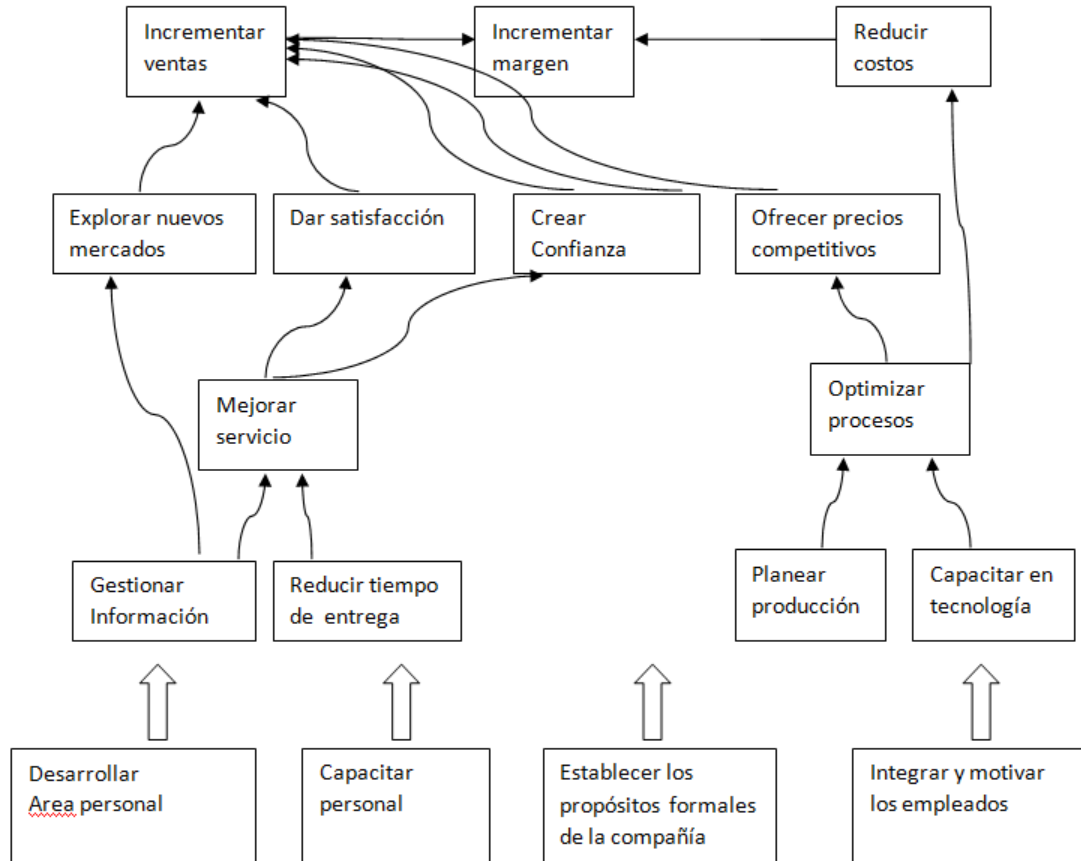
La estrategia finalmente es el plan global, la selección y la interrelación de un conjunto de actividades y recursos clave que, de acuerdo a la visión, misión y a unos objetivos propuestos, permita a la organización establecer una diferencia sostenible. En su libro, "Mapas Estratégicos" (Kaplan & Norton, 2005), los autores presentan una herramienta útil, el mapa estratégico, la cual permite a la organización describir la interrelación de los activos intangibles y la generación de valor con mayor precisión. De acuerdo con los autores, la generación de valor se debe analizar desde cuatro perspectivas:

- Del inversionista.
- Del cliente.
- De los Procesos internos.

- De aprendizaje y crecimiento.

El mapa estratégico de Plastymas es ilustrado en la figura 1. En la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se traza como un objetivo la promulgación y despliegue de las declaraciones misionales de la empresa. Igualmente se plantea la capacitación, motivación y desarrollo personal como parte fundamental para crear la infraestructura necesaria tendiente a conseguir los objetivos de las restantes perspectivas. En operaciones se destaca la importancia de prestar el mejor servicio a los clientes. Esto implica, identificar necesidades de los clientes, reducir tiempos de entrega, gestionar información y mejorar la postventa. Otro objetivo claro es la optimización de los procesos internos buscando una reducción en costos. Esto requiere la reducción de pérdidas de proceso, planear bien la producción y reducir tiempos muertos, excelente gestión de compras, automatizar y estandarizar los procesos de manufactura y administrativos e igualmente capacitar en tecnología. El tema de producción, particularmente de bolsas y re-empaque de alimentos, se considera como una actividad clave puesto que es una actividad propia y brinda una ventaja competitiva.

Figura 1. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Estas actividades de procesos internos deben estar soportadas por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Se requiere de manejo apropiado de la información, es decir, sistemas, bases de datos, y las redes. Esto requiere de competencias y habilidades por parte de sus colaboradores. Actualmente Plastymas dispone de un software contable que no se utiliza completamente. Se propone dar la capacitación y complementar con el módulo de gestión del cliente. Debe estructurar bases de datos y establecer contactos a través de las redes para el desarrollo de relaciones con los clientes.

En el área tecnológica del proceso productivo se recomienda, además de la actualización tecnológica, la capacitación y entrenamiento en la fabricación de materiales de empaque y el re-empaque de alimentos. El conocimiento actual de los operarios es empírico y muy básico, fijando esto limitaciones a su desarrollo interno, así como también a debilidades en el área productiva. Lo anterior aplica también al servicio de atención al cliente. Por ser considerado como una actividad clave, se recomienda la capacitación de los colaboradores en esta área.

Plastymas dispone de la infraestructura, la capacitación de su personal y cuenta con los permisos de ley para el desarrollo de actividades relacionadas con la manipulación de alimentos. No obstante esto requiere de una constante actualización y renovación de permisos legales.

Desde la perspectiva del cliente, el precio, la disponibilidad del producto, la rapidez del servicio y la funcionalidad del producto son los elementos claves que lo motivan; por lo tanto, deben considerarse todas las actividades desde la perspectiva de los procesos internos y de aprendizaje que contribuyan a la obtención de la propuesta de valor para el cliente.

En la perspectiva financiera se destaca el propósito de subir las ventas y reducir los costos para mejorar la rentabilidad.

4.7 Plan Táctico

Los objetivos y planes de acción propuestos son presentados a continuación en las tablas 11, 12,13 y 14.

Tabla 11. Plan táctico perspectiva aprendizaje

Objetivo	Acción	Indicador	Métrica	Meta	Responsable	Plazo	Presupuesto
Desplegar y socializar la visión, misión, objetivos, valores y Principios de la empresa	Publicación del documento	Registro de firmas de recibido	% de recepción	Cubrimiento del 100% del personal	Propietarios	Permanente	
	Dar claridad organizacional	Identificar y jerarquizar funciones	Registro de firmas de recibido	% de recepción	Cubrimiento 100% del personal	Gerente Asistente	3 meses
Integrar y motivar las personas.	Reunión con gerencia	Numero de reuniones	Numero de de reuniones por mes	una reunión/mes	Gerente	Periódica mensual	
	Revisión de los resultados de la operación.	Numero de reuniones	Numero de de reuniones por mes	Dos reunión/mes	Gerente	Periódica mensual	
Capacitar en tecnologías.	Plan de participación	Ideas de mejoramiento	Numero de ideas/área	1 idea por mes	Supervisor Asistente	1 mes	
	Crear matriz de programa de capacitación	Numero de capacitaciones	Capacitación por mes	Dos capacitaciones por mes	Gerente Asistente Supervisor	2 meses Aplicación Permanente	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Plan táctico perspectiva interna

Objetivo	Acción	Indicador	Métrica	Meta	Responsable	Plazo	(MM \$)
Controlar inventarios	Capacitar software contable	Numero de capacitaciones por año	% de cumplimiento	2 por año	Gerente Asistente	1 mes	1
Disminuir tiempos de entrega	Estandarizar procesos	Tiempo de ciclo	Minutos	Reducción de un 30%	Asistente	6 meses	
Mejorar en tecnología.	Compra de selladora de bolsa	Numero de bolsas	Numero de bolsas/hora	Incremento del 300%	Gerente	En proceso	40
	Compra de empacadora	Unidades empacadas	Unid./hora	Incremento del 600%	Gerente	6 meses	60
	Actualización de software y TI				Asistente Supervisor	3 Meses	3
Reducir pérdidas de manufactura	Planificar la producción	Reducción de tiempos no productivos	Horas	Reducir en un 50%	Supervisor	3 meses	
	Mantenimiento preventivo de maquinas	Tiempo perdido por fallas.	Horas	Reducción en un 50%	Asistente Supervisor	1 mes	
Identificar necesidades de clientes	Medir grado de satisfacción	Índice de satisfacción	%	Incremento de un 20%	Gerente Asistente	Permanente	
Reducir costos de compras	Crear Alianzas para compras por volumen	Pesos	Pesos/unidad	Reducción en un 5%	Gerente	2 meses	
Capacitar en procesos reguladores	Solicitar asesoría a universidades	Numero de asesorías	Numero de asesorías por año	Tres capacitaciones por año	Gerente Asistente	En proceso	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Plan táctico Perspectiva del cliente

Objetivo	Acción	Indicador	Métrica	Meta	Responsable	Plazo	(MM\$)
Generar satisfacción al cliente Fidelizar clientes Capturar clientes	Gestionar la información de clientes	Índice Satisfacción del cliente	%	100%	Gerente Asistente Vendedor		0,7
	Fortalecer el canal de toma pedidos. (compra de conmutador)	Numero de domicilios	Domicilios por semana	Incrementar en un 30%	Asistente	3 meses	2
	Recepción de quejas y reclamos.	Soluciones a quejas	%	100%	Asistente	Continuo	
	Conseguir clientes en nuevos mercados	Número de clientes nuevos	Cientes nuevos por mes	Tres clientes nuevos /mes	Asistente Vendedor		
	Mantener Stock de seguridad	Unidades	Unidades mínimas	Ventas perdidas por falta de inventario = 0	Asistente Jefe de bodega	Continuo	
	Ofrecer capacitación a	Numero de capacitaciones	dos por mes	100%	Asistente	Continuo	
	Crear sitio web	Número de visitas	Visitas por mes		Asistente		
	Mejorar la postventa	Atenciones	Atenciones por mes	5 por mes	Asistente	Tres meses	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Plan táctico Perspectiva Financiera

Objetivo	Acción	Indicador	Métrica	Meta	Responsable	Plazo	(MM\$)
Subir margen	Reducir precios de compra	pesos	Pesos por producto	Reducción 5%	Gerente	6 meses	
	Reducir costos de operación	Pesos	Pesos por unidad producida	Reducción del 10%	Asistente Supervisor	4 meses	2
Incrementar ventas	Conseguir nuevos clientes	Número de clientes	Cientes por mes	Cinco clientes nuevos por mes	Asistente vendedor	3 meses	

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

En conclusión, Plastymas es una pequeña empresa que a pesar de una trayectoria de quince años muestra debilidades importantes en las perspectivas estratégicas analizadas. Los pilares fundamentales de aprendizaje y crecimiento no están bien cimentados y esto se refleja en las perspectivas de los procesos internos, del cliente y financiero, impidiendo agregar valor a sus clientes objetivos. Con el apoyo de la metodología del cuadro de mando integral, se desarrolló el mapa estratégico de la empresa. Este permitirá a la empresa a potencializar sus activos intangibles y a relacionarlos con la propuesta de valor. Igualmente se identificaron oportunidades de mejoramiento y sus fortalezas. Este trabajo será el punto de partida para cambiar la perspectiva de los propietarios en el manejo de la empresa. La propuesta estratégica desarrollada deberá ser revisada en el tiempo, ajustándose a los cambios del entorno y de sus procesos internos, en un proceso de retroalimentación y mejoramiento continuo.

BIBLIOGRAFIA

Acosta (2014) Material de clase. Curso Proyecto de grado II. Universidad Icesi.

Camara de Comercio de Cali. (14 de Abril de 2014). Obtenido de <http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/04/Apunte3Abril.pdf>

Modelo Canvas. (12 de Abril de 2014). Obtenido de <http://modelocanvas.com/modelo-canvas-herramienta-de-alexander-osterwalder-business-model-canvas/>

Ancin, J. M. (2003). *El plan estategico en la practica.* Madrid: ESIC Editorial.

ANIF. (2014). Estudio de riesgo en el comercio. 187.

Gerry, J., & Scholes, K. (1997). *Direccion estrategica.* Madrid: Juan Stumpf.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (1999). *Aministracion Estrategica.* Mexico: International Thomson Editores.

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Mapas estrategicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles.* Argentina: Granica.

Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situacion de la competitividad de las PYME en Colombia: Elementos actuales y retos. *Agronomia Colombiana*, 107-117.

Plastymas. (2013). *Resultados año.*

- Porter, M. E. (1985). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2005). *Administración Estratégica*. Mexico: Editorial Limusa.
- Sanguinetti, P. (2013). Emprendimientos en América Latina. *Coyuntura Pyme*, 40.
- Steiner, G. A. (1986). *Planeación Estratégica*. Mexico: Compañía Editora Continental, S.A. de C.V.
- Thompson, A. A., III, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Yumbo, C. d. (2014). *Camara de Comercio de Yumbo*.
- Zamora, S. (2013). Evolución de la actividad Pyme en 2013. *Coyuntura Pyme*, 20.