

I

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
EMPRESA PLASTIK

DOMINGUEZ CRUZ DUVAN CAMILO
REINA CALDERON EDNA MELISSA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.

2017

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
EMPRESA PLASTIK

DOMINGUEZ CRUZ DUVAN CAMILO
REINA CALDERON EDNA MELISSA

Asesor del trabajo
AVELLANEDA AVELLANEDA ZULMA JULIETH

Trabajo de grado para optar al título como
Especialista en Gerencia de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS

BOGOTÁ, D.C.

2017

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

El presente proyecto integrador es dedicado primero que todo a Dios y a la Virgen por darnos la fortaleza para culminar este proyecto. Segundo a nuestras familias por apoyarnos siempre y no dejarnos decaer y por ultimo a los profesores de la Universitaria Agustiniana por siempre estar retroalimentándonos con sus opiniones y apoyándonos en la etapa del proyecto integrador.

Agradecimientos

El presente proyecto investigativo se realizó con el apoyo de la profesora Zulma Avellaneda. A quien gustaría darle nuestro agradecimiento, por apoyarnos durante el camino que emprendimos en la Especialización de Gerencia de Empresa, ya que, con sus consejos y sus conocimientos, se alcanzaron los objetivos que se propusieron para lograr ser profesionales.

A nuestros padres, primero que todo por darnos la vida y segundo por siempre confiar en nosotros y apoyarnos en cada una de las metas.

A nuestros hermanos, por ser un ejemplo a seguir, ya que con sus enseñanzas y conocimientos nos impulsaron a lograr nuestros grandes retos.

A la universidad, por entregarnos los mejores maestros para que compartieran sus conocimientos con nosotros y así poder compartirlos hacia nuestra familia, empresa y amigos.

A Dios, por no dejarnos decaer nunca y por siempre ser testigo de los retos que nos ha colocado para salir adelante.

Resumen

Plastik, es una empresa dedicada a la fabricación de envases plástico, en donde se utilizan los más altos estándares de calidad, para cubrir las necesidades de los sectores alimenticios e industriales. Es así, que a lo largo de su trayectoria, ha logrado adquirir convenios con diferentes empresas reconocidas en el sector, creando un ambiente de confianza y seguridad en la entrega de sus productos.

Primordialmente, el problema que viene presentando la compañía en estos momentos, es que no cuenta con una estructura organizacional, un manual de cargos y funciones y un sistema de control y manejo de los inventarios, que les permita tener un mando y un gobierno adecuado con base a la Administración Estratégica.

Es así, que los objetivos que se han propuesto para el debido desarrollo del siguiente proyecto será: elaborar un diagnóstico, realizar diferentes propuestas de mejora y la implementación de indicadores, que permita analizar y dar solución a las diferentes falencias que viene presentando la empresa, utilizando herramientas como la matriz MMGO, MPC, DOFA, entre otras.

Es por eso, que la metodología de la investigación que se llevó a cabo en la empresa Plastik, fue de tipo cualitativo con enfoque en estudio de caso, donde se logró realizar una evaluación del presente panorama, identificando aquellas falencias que tiene la organización y abordando categorías teóricas como: la administración estratégica, la estructura organizacional, manual de cargos y manejo de los inventarios.

Los módulos del componente disciplinario que se abordaron, durante el desarrollo del proyecto integrador fueron:

Gestión Estratégica, se realizó un breve análisis sobre la administración estratégica y su importancia en la empresa, con la ayuda de la matriz DOFA y MMGO, que permitió un análisis detallado de las falencias y estrategias que la organización implementa y desarrolla en el mercado, creando así un plan de mejoramiento.

Entorno Económico y Competitividad, permite realizar un estudio detallado de las principales ramas de actividad económica que tiene cada uno de los sectores en el país. En donde permite que las empresas puedan realizar un estudio detallado del posicionamiento del sector en el que se encuentra la empresa, con la ayuda de matrices como la MEFE, el MPC, 5 Fuerzas de Porter y de indicadores económicos como el Producto Interno Bruto, tasa de interés, descuentos, etc.

Gestión del Talento Humano, se encarga de analizar las respectivas necesidades que tiene el personal de la empresa, en donde dichas inquietudes se pueden conocer por medio de encuestas que se les practique al personal, desarrollando así un plan de mejoramiento para las falencias que se encuentren después de practicada y analizada la encuesta.

Gestión de Mercado, analiza las necesidades que surgen día a día en el mercado colombiano, en donde por medio del modelo Canvas, la empresa puede determinar in plan de mejoramiento al momento de crear o rediseñar un producto para competir en el mercado.

Negociación y Manejo de Conflictos, se encarga de conocer la problemática que viene presentando la empresa, en donde busca generar una solución al problema y que este no se vuelva a presentar en un futuro, esto con el fin de crear un ambiente de respeto, responsabilidad, seguridad y armonía en la empresa.

Gestión de Operaciones, busca conocer las respectivas necesidades que la empresa tiene durante la compra de materia prima, la fabricación del producto y su debida comercialización y rotación en el mercado.

Contenido

Introducción	11
Estrategias y planes para el mejoramiento de la empresa plastik	12
Capítulo I: Componente investigativo	13
1. Tema de investigación	13
2. Problema de investigación	14
2.1. Formulación del problema	14
3. Objetivos	16
3.1. Objetivo general	16
3.2. Objetivos específicos	16
4. Justificación	17
5. Marco de referencia	18
5.1. Marco teórico	18
5.2. Marco conceptual	22
5.3. Marco histórico	24
5.4. Marco legal	26
6. Marco metodológico	28
6.1. Tipo de investigación	28
6.2. Población y muestra	30
6.3. Etapas de la investigación	30
6.4. Diseño instrumental	31
Capítulo II: Componente disciplinar	33
7. Conceptualización de la empresa	33
8. Gestión Estratégica	34
8.1. Diagnóstico	35
8.1.1. Análisis DOFA empresa Plastik.	36
8.1.2. Análisis matriz MMGO.	38
8.2. Propuesta de mejora	40
8.3. Indicadores	42
9. Entorno económico y competitividad	43

9.1. Diagnóstico	43
9.1.1. Indicadores económicos.	43
9.1.2. Análisis sectorial.	45
9.2. Propuesta de mejora	55
9.3. Indicadores	56
10. Gestión del talento humano	57
10.1. Análisis de la encuesta del clima organizacional de la empresa plastik	57
10.2. Diagnóstico	58
10.3. Propuesta de mejora	61
10.3.1. Manual de cargos y funciones de la empresa Plastik.	66
10.4. Indicadores	71
11. Gestión financiera	72
11.1. Diagnóstico	72
11.2. Propuesta de mejora	84
11.3. Indicadores	85
12. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo	86
12.1. Diagnóstico	86
12.1.1. Preguntas claves de la GTC 180 sobre la responsabilidad social.	89
12.1.2. Gobierno corporativo de la empresa plastik.	93
12.2. Propuesta de mejora	96
12.3. Indicadores	97
13. Gestión de mercado	99
13.1. Fases antecedentes	99
13.2. Diagnóstico	100
13.3. Modelo canas en la empresa plastik	102
13.4. Propuesta de mejora	105
13.5. Indicadores	106
14. Negociación y manejo del conflicto	107
14.1. Método harvard	107
14.2. Diagnóstico	111
14.3. Propuesta de mejora	114

14.4. Indicadores	115
15. Gestión de operaciones y logística	116
15.1. Diagnóstico	116
15.2. Propuesta de mejora	119
15.2.1. Modelo MGI.	120
15.2.2. Modelo de ruptura de inventario.	121
15.3. Indicadores	122
16. Cronograma general de la propuesta estratégica	123
17. Presupuesto general de la propuesta	125
Conclusiones	128
Recomendaciones	130
Referencias	131
Lista de figura	136
Lista de tablas	137

Introducción

Plastik, es una empresa dedicada a la fabricación de envases plástico, en donde se utilizan altos estándares de calidad, para cubrir las necesidades de los sectores alimenticios e industriales. Es por eso, que Plastik adopta tecnología de alta gama, que permite desarrollar envases y que los procesos sean en pro del bienestar de los colaboradores, proveedores, clientes y entorno social.

Por motivos de confidencialidad en el manejo de la información, la empresa cambia el nombre original y se ha definido el seudónimo de Plastik, de ahí en adelante en el proyecto, la empresa será conocida por el nombre propuesto y aceptado por los miembros del grupo de la compañía, ya que la organización se ampara a la (Ley Estatutaria 1581, 2012)hábéas data.

El siguiente proyecto integrador se divide en dos componentes:

El Componente Investigativo, aborda la investigación que se a hace, con respecto al tema de la Administración Estratégica que la empresa utiliza, frente a las diferentes necesidades que surgen día a día en el entorno del mercado colombiano. En donde se utilizan cada uno de los modelos que la administración posee, para dar una solución a sus falencias. También permite crear y conocer los respectivos cambios o avances que ha tenido tanto la administración como la empresa a lo largo de la historia y de su constitución.

El Componente Disciplinario, se basa en el estudio que se realiza en cada uno de los diferentes departamentos que tiene la empresa, en donde permite analizar y dar solución a los problemas o falencias que la compañía viene presentando.

Por ende, la pregunta problema que orienta la investigación es ¿Qué estrategias se deben desarrollar para lograr el mejoramiento de la empresa Plastik?, en donde el objetivo propuesto, será diseñar un plan estratégico para generar un proceso de mejoramiento, aplicando un marco teórico y una metodología sobre la administración estratégica.

Finalmente, el documento integrador, presenta unas conclusiones como: desarrollar una estructura organizacional para el debido manejo y control del personal que se encuentra contratado, de las funciones que debe desempeñar y las operaciones que realiza cada uno de los departamentos. Ya que, al contar con una organización adecuada, se podrán determinar fácilmente las respectivas necesidades que surgen en el mercado y poder tomar las mejores decisiones para que la empresa Plastik, para que siempre sea una empresa ejemplar para las demás compañías que se encuentran en el mercado.

Estrategias y planes para el mejoramiento de la empresa plastik

Capítulo I: Componente Investigativo

1. Tema de investigación

En la actualidad, la industria de los plásticos se ha visto marcada por el alto crecimiento que tiene el mercado, donde se descubrió que la producción de plásticos, es uno de los sectores más competitivos en el país, ya que este material es necesario para el almacenamiento de los diferentes productos de la canasta familiar. También se logra evidenciar, que por la fuerte competencia que hay en el mercado y la variación de los precios que la empresa tiene hacia sus diferentes productos, dicha fabricación ha ido perdiendo poder y en el último año (2016) disminuyó su participación. Así mismo, este sector debe cumplir con distintitas normatividades que el Estado Colombiano ha pronunciado con respecto al cuidado del medio ambiente.

Para la empresa Plastik, su desempeño en el mercado ha sido satisfactorio, adquiriendo convenios con diferentes empresas reconocidas en el país, generado así una aceptación por parte de sus clientes. En donde la compañía ha logrado un posicionamiento positivo y reconocimiento en el mercado, con los diferentes productos que ofrecen y la calidad de los materiales al momento de fabricar los envases de los alimentos.

El tema a investigar es la Administración Estratégica, entendida como uno de los modelos más importantes al momento de estudiar o analizar el respectivo posicionamiento de las diferentes empresas en el mercado. Dicho planteamiento parte primordialmente, de la exploración de las distintitas falencias encontradas en la empresa, identificando factores internos y externos relevantes, entre ellos la fluctuación del mercado, orientada a la oferta y demanda de la organización.

Fundamentalmente, dicho análisis está basado en el sector donde se encuentra posicionada la empresa Plastik. Siendo así, que la compañía actualmente trabaja con los siguientes materiales como son: Polietileno tereftalato, Polietileno de alta Densidad, Policloruro de vinilo, Polietileno de baja Densidad, Polipropileno, Poliestireno.

Al realizar análisis, se ha logrado evidenciar que la compañía ha implementado indicadores de mejoramiento y la ejecución empírica de algunos modelos de la administración estratégica como las 5 fuerzas de Porter, DOFA, MEFE, entre otros., logrando una reconstrucción importante en la empresa.

2. Problema de investigación

El problema que presenta la empresa Plastik, es que desde su constitución, el representante no ha incorporado una estructura organizacional con los cargos y las respectivas funciones que debe desempeñar el personal contratado. Es así, que en algunas ocasiones los jefes superiores resultan efectuando el trabajo de los operarios o de un rango menor y en algunas ocasiones se pierde la comunicación y el proceso de producción.

También cabe resaltar, que la empresa en estos momentos tampoco ha implementado una misión, visión o los valores corporativos, además no cuenta con un sistema de control y manejo de los inventarios.

La anterior situación, puede ser generada por la deficiencia en la asignación de cargo y su respectiva delegación de funciones para cada empleado. Si la situación continúa así, la empresa puede generar sobre costos por la contratación adicional de trabajadores y también pérdidas por el mal manejo que hay en los inventarios y como consecuencia se tendría baja credibilidad en la empresa.

Con lo anterior, es necesario realizar un análisis interno y externo de la compañía, para identificar a profundidad los aspectos por optimizar y proponer un plan estratégico de mejoramiento que incluya: la definición de la estructura organizacional, elaboración del manual de cargos y funciones y del sistema de manejo y control de los inventarios.

2.1. Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben desarrollar para lograr el mejoramiento de la empresa Plastik?

A continuación, se da a conocer algunas de las principales falencias que viene presentando la organización y las soluciones que se pueden implementar para el mejoramiento de la empresa Plastik.

Tabla 1.

Formulación del problema.

¿Qué estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento en la empresa Plastik?
Síntomas
<ul style="list-style-type: none"> No cuentan con una estructura organizacional. No tienen implementado su misión, visión y valores corporativos. No tiene un control de las actividades que realizar cada personal. No tiene implementado un sistema de manejo y control de los inventarios.
Causas
<ul style="list-style-type: none"> Falencias en la comunicación entre empleados y jefes. El personal puede prestar una mala atención al cliente. Puede sufrir accidente si el personal no cuenta con la inducción adecuada para el manejo de la maquinaria.
Pronóstico
<ul style="list-style-type: none"> La empresa puede tener muchos empleados sin realizar ninguna actividad. Generar sobre costos en la contratación adicional del personal. Mala imagen hacia los clientes. La empresa al no tener producto fabricado, no genera ingresos.
Control al pronóstico
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar la estructura organizacional. Realizar un manual de cargos y funciones. Modelos de aceptación de los sistemas de control de inventario. Realizar los respectivos modelos de aceptación para misión, visión y valores corporativos. Realizar semanalmente una inspección de cumplimiento. Realizar análisis a través de diagnósticos para conocer el estado actual de la empresa.

Nota: Autoría propia

3. Objetivos

El proyecto integrador está orientado al mejoramiento de la empresa Plastik, donde se han propuesto los siguientes objetivos:

3.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para generar un proceso de mejoramiento en la empresa Plastik.

3.2. Objetivos específicos

Realizar diagnóstico para conocer el estado actual de la empresa.

Generar una propuesta de mejoramiento en la empresa Plastik.

Establecer indicadores de control para medición de la propuesta de mejoramiento.

4. Justificación

En la actualidad, la empresa Plastik, se dedica a la fabricación de productos plásticos para el almacenamiento y la conservación de los alimentos, con gran participación en el mercado, creando convenios con distintas empresas reconocidas en los diferentes sectores productores de alimentos.

Es necesario desarrollar el proyecto integrador, debido a las diferentes necesidades y problemáticas que viene presentando la organización. Esto con respecto al manejo de la Administración Estratégica que es necesaria en cada una de los departamentos de la compañía.

En ese sentido, la investigación aborda la Administración Estratégica, entendida como las funciones o decisiones que las organizaciones, pueden tomar al momento de lograr los objetivos o metas que se proponen, para tener una estabilidad en el mercado. Es así, que el presente trabajo, nace bajo el espíritu de la indagación a nivel empresarial, contando con la participación de las diversas áreas que tiene la empresa para crear ventajas frente al mercado y competidores.

La Administración Estratégica, permite efectuar un estudio tanto interno como externo de la organización, encaminado con distintos modelos como DOFA, MEFE, MPC, PORTER., que permite analizar las necesidades y fortalezas que tiene la empresa frente a sus empleados y competidores

Con lo anterior, la metodología que se aplica en el desarrollo del proyecto integrador, es de tipo cualitativo con enfoque en el estudio de caso, en donde se busca realizar una evaluación del presente panorama de la organización, que permite entender las necesidades que surgieron durante la investigación y las falencias que vienen presentando en su desempeño.

Así mismo, la investigación posibilita la aplicación de los conocimientos teórico-prácticos enfocados en las destrezas adquiridas en cada uno de los módulos, con el fin de brindar a la organización una asesoría que permita su proyección, crecimiento y desarrollo.

Por otra parte, la Universitaria Agustiniense fomenta la apropiación del conocimiento y su aplicación práctica en casos con empresas reales, donde se desarrolla el proyecto integrador como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas.

5. Marco de referencia

La administración estratégica se define como el proceso que las organizaciones realizan a los diferentes departamentos, para alcanzar los objetivos que se han planteado durante su desempeño en el mercado.

Tabla 2.

Marco De Referencia.

MARCO DE REFERENCIA			
MARCO TEÓRICO	MARCO CONCEPTUAL	MARCO HISTÓRICO	MARCO LEGAL
Descripción de la administración estratégica en donde se abarca los elementos fundamentales que hacen parte de la administración y de las estrategias o modelos que implementan las empresas.	Breve descripción de los principales autores con sus respectivos conceptos de la administración estratégica.	Principales antecedentes importantes que han marcado en la historia de la administración estratégica.	Principales normatividad que abarca la empresa junto con el estado.

Nota: Autoría propia.

5.1. Marco teórico

A continuación, se realiza una breve descripción de las categorías teóricas Administración Estratégica y la Estructura Organizacional, que se abordan en la investigación.

La administración estratégica, para (David F. , Conceptos de Administración Estratégica, 2008), se define como:

□□ Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones que les permite a la organización lograr sus objetivos. Se basa en 3 fases como el análisis que son las metas estratégicas, las decisiones que abordan los interrogantes y las Acciones que toman medidas y administrar recursos. En donde Consta de 3 etapas como: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. En donde los beneficios que generan la administración estratégica son: financieros, económicos y rentabilidad. Es así, que los

modelos que abarcan la administración estratégica son: DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Y Amenazas), Cadena De Valor, MPC (Matriz De Perfil Competitivo) y Las Cinco Fuerzas De Portero (p.5)

La administración estratégica, para las empresas es importante, ya que les permite estudiar las diferentes necesidades que tiene las organizaciones para sobresalir en el mercado y analizar cuáles son los factores tanto internos y externos en los que pueden estar fallando. Es así, que las empresas logran implementar distintas herramientas o métodos de mejoramiento, en donde les permita realizar un análisis de progreso de los departamentos, clientes, proveedores y competidores.

Según (David F. , 2008), la administración estratégica cuenta con la siguiente 3 etapas:

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas. La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas y motive a los empleados. La evaluación de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica, en donde los gerentes necesitan saber cuáles estrategias no están funcionando, ya que es el principal medio para obtener la información (p.5, 6.)

Las etapas que se mencionan anteriormente, son de gran importancia para la administración estratégica ya que cada una de ella, permite que las organizaciones hagan un estudio detallado de las necesidades prioritarias para fortalecer la empresa y para su debido mejoramiento. Es así, que las tres etapas nos proporcionan una información detallada para emprender nuevos negocios en el mercado, que nuevos productos se desean elaborar o el simple hecho de crear o transformar estructuras o estrategias que sean de gran ayuda para ganarse y posicionarse en el mercado.

También (David F. , 2008), propone las siguientes matrices:

Matriz de fortalezas – debilidades – oportunidades – amenazas (FODA), ayuda a los gerentes a desarrollar los cuatro tipos de estrategias. La matriz de perfil competitivo (MPC), identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa. (p.110, 221.)

Al momento de utilizar las matrices en una compañía, hay que tener en cuenta cuáles son importantes para el análisis, ya que cada matriz permite estudiar las fortalezas y oportunidades

que tiene para defenderse en el mercado y cuál son esas debilidades y amenazas que no lo están dejando crecer. Además de eso, las matrices permiten conocer las ventajas y desventajas que tiene con sus competidores, en donde al obtener la información respectiva podrán generar cambios y creando así una mayor credibilidad.

La segunda categoría, es el manejo y control de los inventarios, definida por (Ballou, 2004), como: “Los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa” (p.326.)

La administración de los inventarios, son unos de los recursos importantes que tiene la empresa, ya que por medio de ellos, las organizaciones pueden determinar la cantidad de materia prima que se encuentra almacenada y poder establecer el monto que la organización va a utilizar al momento de fabricar los productos que comercializa la empresa. Es así, que al tener un manejo adecuado de los inventarios, permite que la compañía realice las provisiones adecuadas, durante el proceso o la terminación de los inventarios.

Es así, que para (Santos D. d., 1995), las organizaciones deben de utilizar los siguientes tipos de inventarios:

□□ La Materia Prima, está compuesto por los elementos simples y elementales que requieren cierto grado de transformación. Los Productos Semielaborados, se incorporan en un artículo mayor para constituir el producto final. El Empaquetado, son artículos que se utilizan para empaquetar antes de su venta. Los Consumibles, son bienes que no se incorporan en el producto terminado. Y los Productos Terminados, son artículo completo, funcionado y listo para su venta. □□(p.96)

La gestión de los inventarios, que la compañía maneja, es de gran importancia ya que permite llevar un control adecuado y logra establecer las necesidades prioritarias que tiene la organización, al momento de procesar la materia prima para comercializar un producto final.

La última categoría que se abarcan es la estructura organizacional, ya que para (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Montalván, 2002), se entiende como: □□ La capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos □□(p.53)

La estructura organizacional, como su nombre lo indica, es la organización que las empresas realizan frente a las respectivas actividades que el personal debe realizar, pero no solo las actividades, sino que también las necesidades, metas y objetivos que cada departamento debe cumplir, con los requerimientos que exija la sociedad. También cabe resaltar, que la estructura permite tener un control del personal que se encuentra en cada departamento de las funciones y responsabilidades a desempeñar y por último del cumplimiento que cada área está generando.

Para (Martínez Pedrós & Gutiérrez Milla, 2005,2012), es importante conocer el diseño de una estructura organizacional, en donde cuenta con:

□□ La especialización del trabajo, en donde se basa en el hecho o lugar donde un individuo realice todo el trabajo. La departamentalización, la cual es la división de puestos por medio de la especialización de trabajo. La cadena de mando, es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien reporta a quien. La Extensión del tramo de control, determina en gran parte el número de niveles y administradores. Y la Formalización, se refiere al grado en que esta estandarizados los puestos dentro de la organización. □□ (p.175)

Es importante, conocer cada uno de los conceptos que las organizaciones incorporan al momento de crear o desarrollar la estructura organizacional en la empresa, ya que les permite profundizar en aquellas necesidades que están surgiendo al momento de incorporar el personal en cada uno de los departamentos que puede tener la organización.

En el caso de la empresa Plastik, se evidencia que no cuenta con la debida administración estratégica, en cuanto a la implementación de valores corporativos como lo son: misión, visión y políticas. También cabe resaltar, que otra falencia es la estructura organizacional, ya que es un elemento necesario para el debido control y seguimiento de los empleados que tiene la empresa y el manejo eficiente de los recursos.

Finalmente, se logra evidenciar que tanto la administración estratégica y la estructura organizacional, juegan un papel importante en el desarrollo del proyecto integrador, ya que estas dos categorías cuentan con distintas definiciones, pero van de la mano al momento de estudiar o analizar aquellas falencias por las cuáles la organización está pasando. En donde por medio de etapas, elementos y beneficios, permite definir estrategias organizacionales para el mejoramiento de las falencias que la compañía tiene.

5.2. Marco conceptual

La administración estratégica puede ser definida de muchas formas y por distintos autores, ya que cada uno de ellos, se encargan de otorgarle su propia definición, pero con distintos nombres como: Direccionamiento Estratégico, Planeación Estratégica y Administración Estratégica.

El objetivo o la finalidad que se abarca, son las necesidades que tiene la organización, en donde permite realizar un estudio de globalización, calidad, participación o de seguimiento, que realizan diariamente los departamentos, en los diferentes sectores que se encuentran en el mercado.

En donde la categoría teórica que mejor se abarca durante el desarrollo del proyecto integrador, solamente será la administración estratégica, ya que se encarga de abordar todas las categorías mencionadas anteriormente en el marco teórico.

Por eso, en la siguiente tabla, se da a conocer algunos de los autores con sus respectivas definiciones, en donde son ellos los encargados de orientar a las organizaciones al momento de alcanzar sus metas y objetivos.

Tabla 3.

Marco Conceptual.

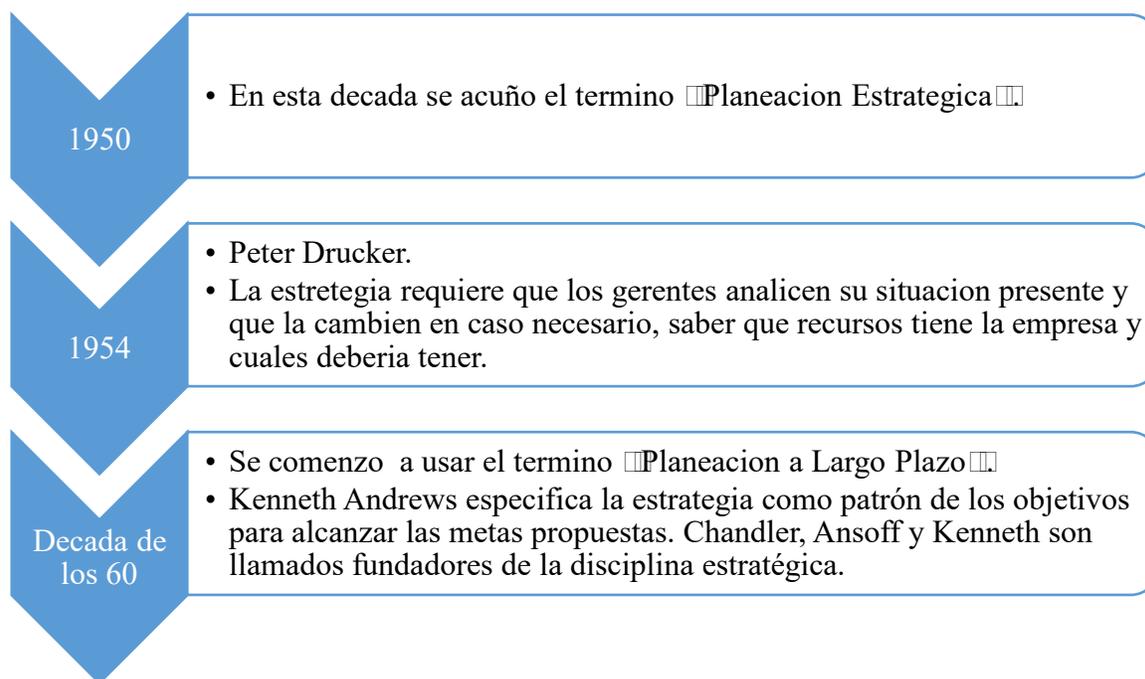
Marco conceptual			
Categoría Teórica	Autores	Concepto abordado desde varios autores	Concepto propuesto por el investigador
Administración Estratégica	(David F. , Conceptos de Administración Estratégica, 2008)	La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la administración estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo para logara el éxito de la empresa	La administración estratégica, es la base fundamental que las organizaciones deben de implementar desde el primer momento que comienza su participación en el mercado y de la transformación de la materia prima, ya que la estrategia es una de las herramientas fundamentales durante la toma de decisiones. Ya que la administración estratégica es importante y les permite a las empresas realizar acciones correctivas frente a los problemas que pueda estar generando y de la necesidad de implementar modelos de éxito, donde busca es generar rentabilidad en los mercados sin la necesidad de crear conflictos competitivos.
	(Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)	La Dirección Estratégica tiene una naturaleza distinta de otras facetas de la dirección. Un director de operaciones suele tener que resolver problemas de control operativo, como la transformación eficiente de los productos, la dirección del personal de ventas, etc., donde todas se ocupan de gestionar de forma eficiente los recursos ya disponibles como una parte limitada de la organización, en el marco de una estrategia existente.	
	(Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011)	La administración estratégica consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas, ya que una ventaja competitiva no se alcanza solo mediante la efectividad de las operaciones.	

Nota: Tomado de (David F. , 2008), (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011), (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

5.3. Marco histórico

Durante la década de los años 50, se logró evidenciar que la Administración Estratégica ha jugado un papel importante en la participación de las empresas, dicha contribución se obtuvo gracias a los modelos que han efectuado distintos autores como: Porter, Taylor, Drucker, etc., o como se puede evidenciar en la siguiente ilustración. Durante años de investigación, se crearon e incorporaron modelos como por ejemplo el DOFA y 5 FUERZAS DE PORTER, para que así las empresas desarrollaran los modelos alcanzando un posicionamiento en el mercado, en donde tuvieran los recursos necesarios crear ventajas competitivas frente a sus competidores.

Por motivos de confidencialidad por parte de la empresa Plastik, no se pudo obtener el Marco Histórico, ni de la respectiva participación que ha tenido en el mercado durante los últimos años.



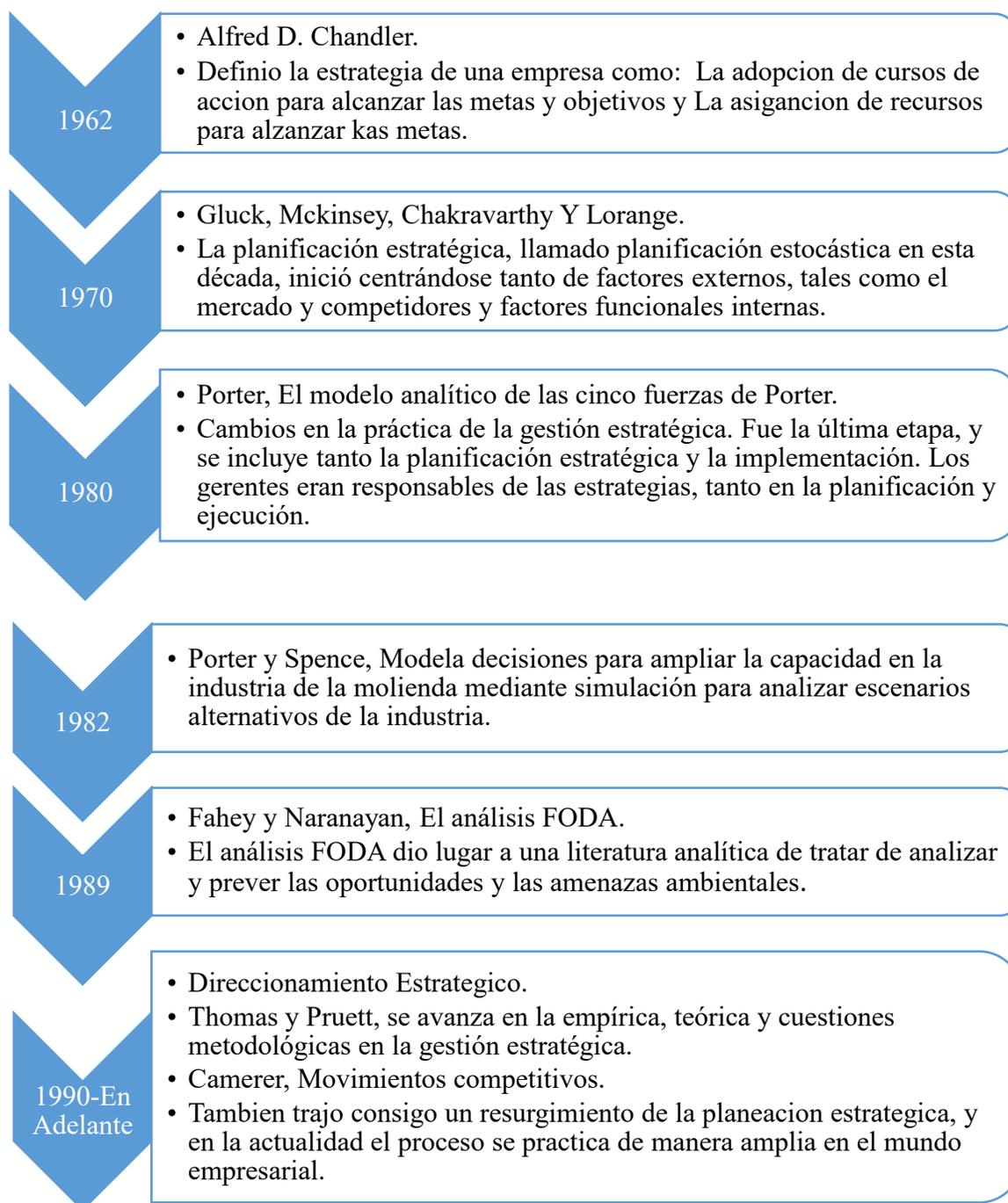


Figura 1. Marco Histórico de la Administración Estratégica. Nota: Tomado de (David F. , 2008), (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011), (Drucker, 1954), (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

5.4. Marco legal

El marco legal está basado en la ley colombiana y los reglamentos que estipulan las empresas para garantizar las necesidades tanto propias como la del Estado y la de sus empleados, en donde cada decreto o norma que autoriza el congreso de la república, son establecidos para que los ciudadanos y las organizaciones acaten la normatividad y se eviten sanciones.

En la empresa Plastik, se desarrolla el marco legal, para conocer aquellos beneficios que el Estado le puede otorgar a la empresa y también conocer las necesidades o la seguridad que tiene los empleados.

Tabla 4.

Marco legal.

Norma	Artículo	Análisis con el tema de investigación	Cómo se aplica
Decreto 2623 del 17 de Diciembre del 2014	Artículo 1	Reglamenta la fecha de la presentación del Impuesto Sobre Las Ventas (IVA).	El marco legal, se aplica debido a las respectivas necesidades que tiene la empresa. Algunas de estas necesidades son: Higiene y seguridad. Ambiente de trabajo. Ubicación de las instalaciones de la empresa. Seguridad y manipulación de la maquinaria. Beneficios por pago de impuestos. Beneficios de contratación por igualdad.
Constitución Política	Artículo 48	Se encarga de garantizar la seguridad social y hacer cumplir los derechos y deberes de todos los habitantes, en coordinación con las diferentes entidades estatales.	
Decreto 1832 del 3 de Agosto De 1994	Artículo 1	En donde se adopta las tablas de enfermedades o profesionales.	
Resolución 0247 de 2016 - Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial	Artículo 13	Establece que todos los trabajadores deberán ser informados de los riesgos para la salud que entraña su trabajo.	
Código Sustantivo Del Trabajo	Artículo 10	Establece que todos los trabajadores deben ser tratados de igual forma y deben de contar con la misma protección y garantías según rija la ley.	
Decreto 2649 De 1993	Artículo 129	La empresa debe de llevar un control de las respectivas mercancías que tiene para la venta, donde el registro contara con unidades, costo unitario, etc.	

Decreto 1443 de 2014	Artículo 1	Definir las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados	Registro y control de los inventarios. Cuidado del medio ambiente. Modelo permitido para la facturación de productos.
ISO 14001.	sistemas de gestión ambiental (SGA)	Norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA), que ayuda a su organización a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales, como parte de sus prácticas de negocios habituales.	
Ley 1231 de 2008	Artículo 3	Son aquellos requisitos que se deben cumplir al momento de efectuar una factura, donde la empresa debe estar inscrita en la DIAN, para realizar dicho documentó.	

Nota: Tomado de (DIAN), (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C), (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, 1994), (Codigo Sustantivo Del Trabajo, 1950), (Decreto 2649, 1993), (Salud, 2014), (ISO 14001), (Ley 1231, 2008)

6. Marco metodológico

6.1. Tipo de investigación

La presente investigación se realiza, aplicando una metodología de tipo cualitativo con enfoque estudio de caso.

Para (Sampieri, Collado, & Lucio, 2003) el enfoque cualitativo se utiliza: □□Para la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación. □□(p.11). Así mismo, dicha indagación se basa en:

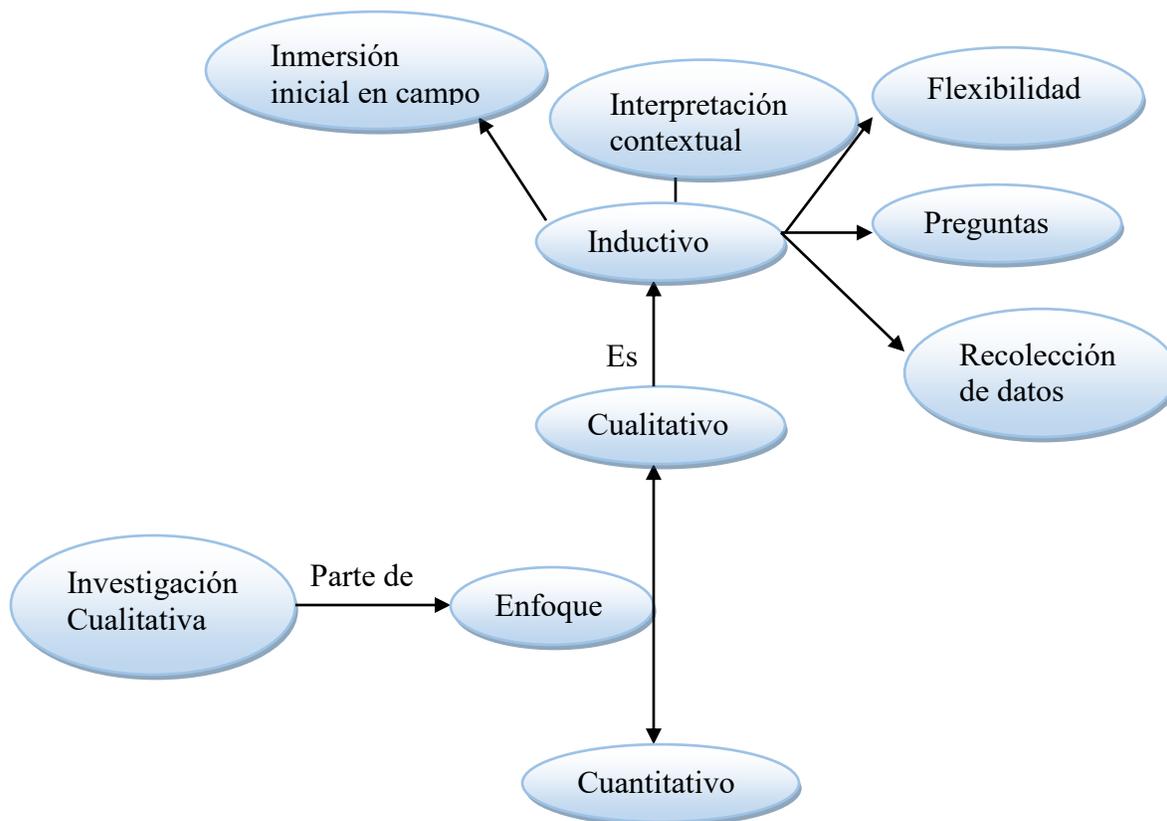


Figura 2. Enfoque Cualitativo. Nota: Tomado de (Sampieri, Collado, & Lucio, 2003).

El enfoque cualitativo, es una de las investigaciones más importantes que las empresas debe de realizar al momento de estudiar las diferentes necesidades que surgen durante su participación en el mercado, donde dicha información permite recolectar una serie de datos donde se encuentra

suministrada la información más importante de sus clientes, trabajadores y grupos de interés, donde puedan estudiar los factores más relevantes al momento de innovar nuevos productos.

Según (Vázquez, Ferreira, Mogollón, Fernández, Delgado, & Vargas, 2006) utiliza las siguientes características para:

□ Recoge datos descriptivos, las palabras y conductas observables de las personas sujetos de la investigación. A pesar de provenir de disciplinas y enfoques teórico metodológicos tan diversos, se pueden identificar una serie de principios comunes que permitan calificar una investigación como de carácter cualitativo □ (p.23.).

Es por eso, que algunas de las características son:



Figura 3. Características de un Enfoque Cualitativo. Nota: Tomado de (Vázquez, Ferreira, Mogollón, Fernández, Delgado, & Vargas, 2006).

El autor da a entender parámetros relevantes con respecto a la utilización de enfoque y al debido uso de los recursos o herramientas para mejorar la comunicación entre los departamentos y jefes superiores, donde se lleven a cabo su aplicación en la empresa Plastik, a partir de cada uno de los métodos de recolección de la información, llevando así un control del contexto laboral de la organización.

La empresa Plastik, busca realizar una evaluación del presente panorama de la organización, basándose en las diferentes observación e indagación que la compañía realiza a sus grupos de interés y a los factores tanto internos como externos que se viene presentando, donde se puedan

implementar y desarrollar estrategias para dar solución a las diferentes necesidades de la entidad. Es por eso, que por medio de un estudio de caso (Stake, 2007), propone que: "El estudio de caso es la particularidad y la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes." (p.23.).

6.2. Población y muestra

La población que se toma para el estudio de caso, es la totalidad de los trabajadores de la compañía, debido a que la organización cuenta con 25 personas, es asequible realizar una muestra del 100% que refleja un panorama más completo enfocado a detectar falencias dentro de la compañía con el ánimo de generar estrategias de mejora.

Adicionalmente, se realiza análisis a los clientes más representativos que tienen convenio con la empresa, tomando un muestreo del 26%, para indagar acerca de la satisfacción de la calidad de los productos y procesos en la empresa Plastik proveedora de envases para el almacenamiento de los alimentos.

6.3. Etapas de la investigación

Durante las etapas de la investigación, se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

Planteamiento del problema: En esta etapa inicial se busca analizar la situación actual de la organización, donde el principal objetivo es identificar las falencias que presenta la organización.

Definición de objetivo: Generar una propuesta de mejora para Plastik donde se abarcan diferentes temas referentes a los módulos analizados en la compañía.

Marco teórico: constituye los fundamentos propuestos por autores con conocimientos en diferentes enfoques referentes a los temas tratados, aplicados en el presente trabajo de investigación.

Desarrollo de componente disciplinar: Parte del conocimiento de la empresa y busca analizar sus condiciones actuales con el diagnóstico interno, externo y la generación de acciones de mejora e indicadores de medición en cada módulo.

Conclusiones y recomendaciones: Como etapa final del proyecto integrador, se le compartirá a la empresa el resultado del ejercicio investigativo, así como las propuestas estratégicas para la mejora de la compañía.

La propuesta es entregada al empresario a través de la socialización que se realiza en la especialización en gerencia de empresas.

A continuación, se presenta el cronograma de estrategias planteadas para fortalecer la estructura organizacional.

Tabla 5.

Cronograma De Estrategias.

CRONOGRAMA DE ESTRATEGIAS		
Duración	Estrategias a desarrollar	Encargado
2 días semana	Entrevista con el personal que tiene la empresa	Melissa Reina
2 días	Creación del modelo de la estructura organizacional	Grupo consultores
4 semanas	Creación del nuevo diseño para la debida aceptación de la misión, visión y valores corporativos.	Grupo consultores
2 semanas	Creación del sistema de control de los inventarios, en donde le permita a la empresa tener un mayor conocimiento de los materiales para su producción.	Grupo consultores
Semanalmente	Supervisión semanal para realizar la debida inspección de que se esté cumpliendo con los diferentes cargos asignados y sus valores corporativos.	Grupo consultores

Nota: Autoría propia.

6.4. Diseño instrumental

Los instrumentos que orientan la presente investigación son: cuestionarios, encuestas en donde se analizará el clima organizacional que se tiene la empresa vs trabajadores, entrevistas con el personal que cuenta la compañía para conocer las fortalezas o necesidades.

Las fuentes de búsqueda abordadas corresponden a la información suministrada por el personal de la empresa Plastik, acceso a documentos de Internet y material bibliográfico relacionado con el tema objeto de estudio. Las herramientas para análisis de la información son las matrices que se mencionan a continuación:

Matriz MMGO: Este modelo es propuesto por (EAN, 2009), que posibilita la realización de un estudio de cada componente de la empresa, analizando las diferentes variables que propone este instrumento frente al desarrollo de la organización.

Matriz DOFA: Se estudia los aspectos más importantes como las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene la empresa frente al mercado, proveedores, clientes y competidores.

Matriz MPC: Permite estudiar los tres competidores principales que tiene la empresa, en donde se analiza los factores más relevantes, asignando un porcentaje de acuerdo a la innovación que tiene las demás compañías.

Estrategias de Océano Azul: Permite que las empresas realicé propuestas innovadoras, que les permita ser competitivos y originales en el mercado.

Método Canvas: orienta a la organización y da un panorama muy completo del entorno de la compañía donde permite bajo una estructura, donde arroja distintas derivaciones que ayudan a la toma de decisiones gerenciales reflejando temas tanto internos como externos de la compañía donde se permite realizar enfoques de mejora y genera una propuesta de valor para la compañía.

Estos modelos están enfatizados a la mejora continua de la organización, con el objetivo de mejorar la proyección empresarial y posicionamiento en el mercado.

Capítulo II: Componente Investigativo

7. Conceptualización de la empresa

Por motivos de confidencialidad en la información, la empresa cambia el nombre original y se ha definido el seudónimo de Plastik, en donde la compañía se ampara a la (Ley Estatutaria 1581, 2012) hábeas data. Es así, que dé ahí en adelante en el desarrollo del proyecto integrador, la corporación será conocida por el nombre propuesto y aceptado por los miembros del grupo de la entidad.

Tabla 6.

Datos de la empresa Plastik.

Datos De La Empresa Plastik	
CONCEPTO	INFORMACION
Nombre de la empresa	Plastik
NIT	La empresa se reserva dicha información
Naturaleza jurídica	Régimen común
Razón social	La empresa PLATIK, es una compañía dedicada a la fabricación de plásticos, es una compañía que maneja un gran número de personal tanto de planta como de administración.
CIIU	2229Fabricación De Artículos De Plásticos N.C.P

Nota: Autoría propia.

8. Gestión Estratégica

Según (David F. , 2008) y (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011), se entiende que la administración estratégica son las investigaciones que se encarga de realizar cada organización al momento de comenzar a participar en el mercado, con el fin de poder crear ventajas competitivas.

En sí, que la administración estratégica busca mejorar el desempeño de la organización, donde se tendrá en cuenta la participación de las distintas áreas que rodea la administración como son finanzas, producción, talento humano y tecnología, ya que cada una de ellas son muy importantes porque ayudan a la toma de decisiones y a la planeación de los objetivos.

Lo anterior, se debe a que la empresa al implementar la planeación está plasmando la formulación de sus estrategias, con el fin de reasignar los recursos adecuados para enfrentarse al mercado y frente a sus competidores.

Cabe resaltar, que las organizaciones cuando son exitosas en los mercados competitivos o importantes en el país, es consecuencia de una buena planeación estratégica, que les permite buscar nuevos modelos para implementar y lograr el posicionamiento en el mercado.

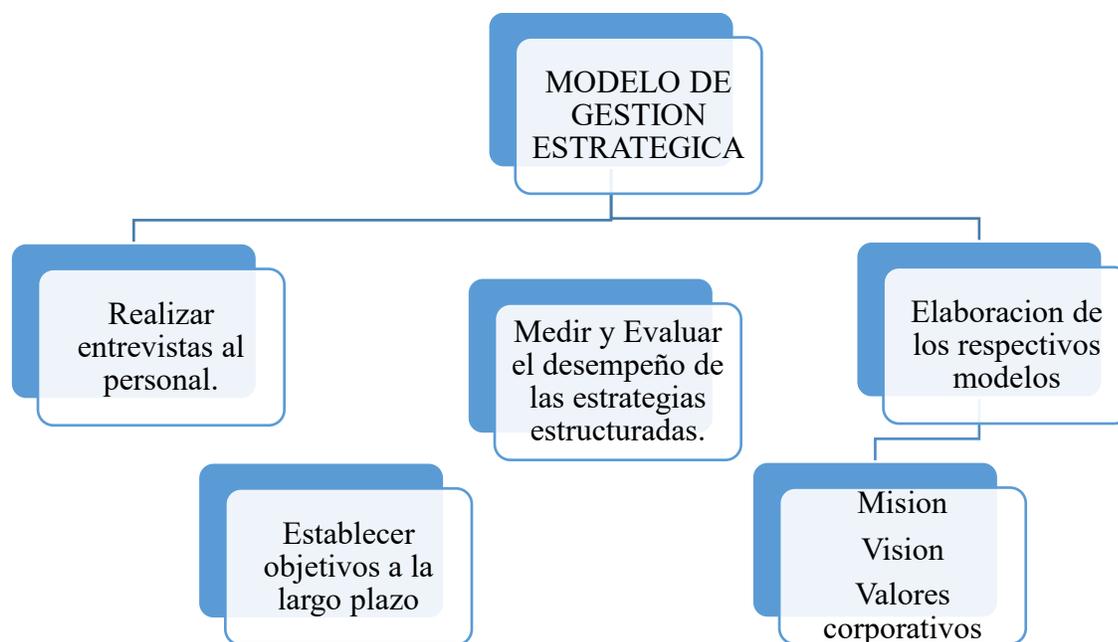


Figura 4. Modelo de gestión estratégica en la empresa Plastik. Nota: Tomado de (David F. , 2008).

8.1. Diagnóstico

Durante el desarrollo del diagnóstico estratégico, se llevó a cabo la aplicación de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) y la matriz MMGO, ya que por medio de este análisis, se identifica de una forma ágil y concreta el perfil estratégico que tiene la empresa y cómo se ha enfrentado en el mercado colombiano. También durante dicha investigación se observa que la empresa no presenta oportunidades de mejora, ya que no cuenta con un manual de cargos y no tiene un sistema de control y manejos de los inventarios.

Con lo anterior, el diagnóstico consta prácticamente de dos fases: la primera busca indagar con el gerente y el personal, por qué la empresa no ha desarrollado el organigrama con los distintos cargos y departamentos que integran la organización. Durante el desarrollo del proyecto integrador, se realizan entrevistas y encuestas, para conocer la opinión de los colaboradores y también, los valores fundamentales que se han implementado.

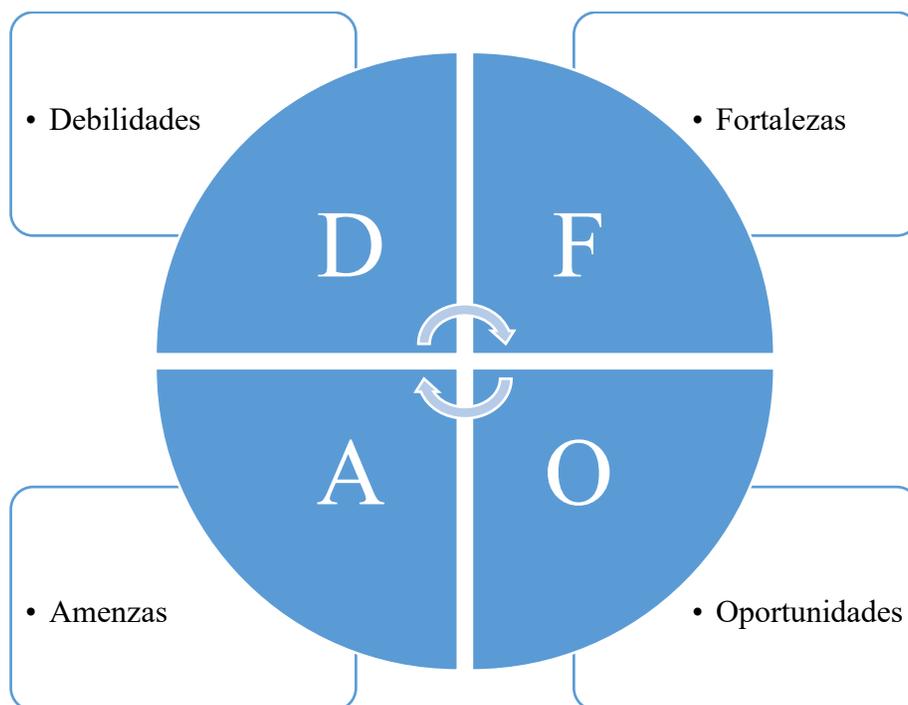


Figura 5. Matriz DOFA. Nota: Autoría Propia.

8.1.1. Análisis DOFA empresa Plastik.

Tabla 7.

Análisis DOFA empresa plastik.

MATRIZ DOFA				
Empresa Plastik				
Análisis a 31 de Diciembre de 2017				
N°	ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	El margen de utilidad aumento a un 4.57%	Los empleados están expuestos a situaciones de alto estrés.	Mayor conciencia al elegir un mejor producto y de buena calidad	El sector de plástico crece rápidamente y surgen nuevas competencias.
2	La marca es reconocida por nuestros clientes.	El departamento administrativo tiene una alta responsabilidad económica y de cumplimiento.	Implementación de controles para evitar la contaminación del medio ambiente al momento de fabricar los productos.	Retraso en los pagos por parte de los clientes.
3	Cuenta con una variedad de productos.	Altos costos de importación.	La empresa está en proceso de expansión ya que está construyendo nuevas áreas locativas.	La empresa no cuenta con un sistema adecuado del manejo y control de los inventarios y de sus existencias.
4	La empresa es reconocida por la calidad de la materia prima al momento de fabricar sus productos.	El 18% de la importación de la materia prima llega defectuosa.		Los competidores directos, ofrecen su catálogo de productos a menor precio.
5	Tiene una buena atención personalizada.	Falta más información en el sitio WEB para que los clientes conozcan más los productos de la empresa.		La fluctuación de la TRM, puede ser un factor negativo en el momento de la importación de la materia prima.

Nota: Autoría Propia.

Tabla 8.

Estrategias DOFA.

MATRIZ DOFA CRUZADA		
Empresa Plastik		
Análisis a 31 de Diciembre de 2017		
Nº	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1	Adquirir convenios con empresas del sector primario para la fabricación de sus empaques.	La empresa en estos momentos se encuentra en proceso de construcción de nuevas plantas y se ha visto afectada en el momento de realizar la producción o de movilizarse dentro de la empresa de una planta a otra.
2	Desarrollar estrategias publicitarias o de mercadeo en donde se pueda llamar la atención de los clientes.	Administración de los recursos por parte de cada uno de los jefes de las determinadas áreas.
3	Implementar una política ambiental para el cumplimiento de la normatividad establecida por el Estado Colombiano.	Implementar estrategias durante y después del cambio en la TRM o compras de divisas.
Nº	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1	Desarrollar y mejorar el sitio de la página WEB, en donde nuestros futuros clientes puedan encontrar la información que ellos necesitan al momento de poder adquirir nuestros servicios.	Realizar un control de los diferentes proveedores que tiene la organización, con sus respectivos procesos de importación.
2	Crear productos únicos para los respectivos convenios que la empresa adquiere.	Implementar pausas activas durante las horas laborales para que el personal este proactivo.

Nota: Autoría propia.

8.1.2. Análisis matriz MMGO.

Se evidencia que en el direccionamiento estratégico de la matriz MMGO que se realizó a la empresa Plastik, no tiene estructurado los cargos y las funciones que debe desempeñar el personal de la empresa. Adicionalmente analizando cada una de las variables anteriormente reflejadas se observa lo siguiente:

Principios de planeación: aunque la empresa posee una programación de lo que se tiene presupuestado para la semana, lo óptimo para Plastik, es tener una visión futurista que consta de una planeación estratégica, en donde se proyecte a largo plazo, el crecimiento de la empresa tanto en el mercado como en cada una de sus áreas y de la de sus competidores directos.

Sistema de competidores: Como se planteó anteriormente en el sistema de principios de planeación, uno de los ítems más perjudiciales va encaminado a la afinidad del personal puesto que como se nombró la empresa carece de una planeación estratégica, puesto que está focalizada en los procesos de corto plazo y el personal esta privado de conocer el enfoque organizacional, esto conlleva a una carencia de objetivos visionales por parte de los empleados de Plastik.

Valores Corporativos: en este enfoque se observa como uno de los puntos positivos de la compañía el proceso de selección y reclutamiento del personal que posea valores éticos y profesionales calificado con altas competencias los cuáles encaminen a un crecimiento estratégico de la empresa, por otra parte, la compañía carece de mecanismos de evaluación periódicos del personal donde sea cuantificable la claridad de los valores organizacionales propuestos por Plastik.

Estrategias: Una falencia demasiado importante y a tener en cuenta es la poca comunicación y la manera en la cual se realiza dentro de la compañía en el momento de dar a conocer la información, al desconocer las estrategias de ella se pierde mucha información que puede llegar a ser muy importante, y no se tiene integración con las diferentes partes que relacionan la compañía Stakeholders y por ende se entorpece los pasos de crecimiento al no delimitar sus grupos de interés.

Adicionalmente como se visualiza en el siguiente gráfico, en el ítem de Sistema de finalidades el cuál abarca el segmento de planeación de la compañía es la variable que posee mayor falencia, puesto que la compañía aún no tiene estructurados sus proyecciones mediante la estructuración de su Misión, Visión y Objetivos.

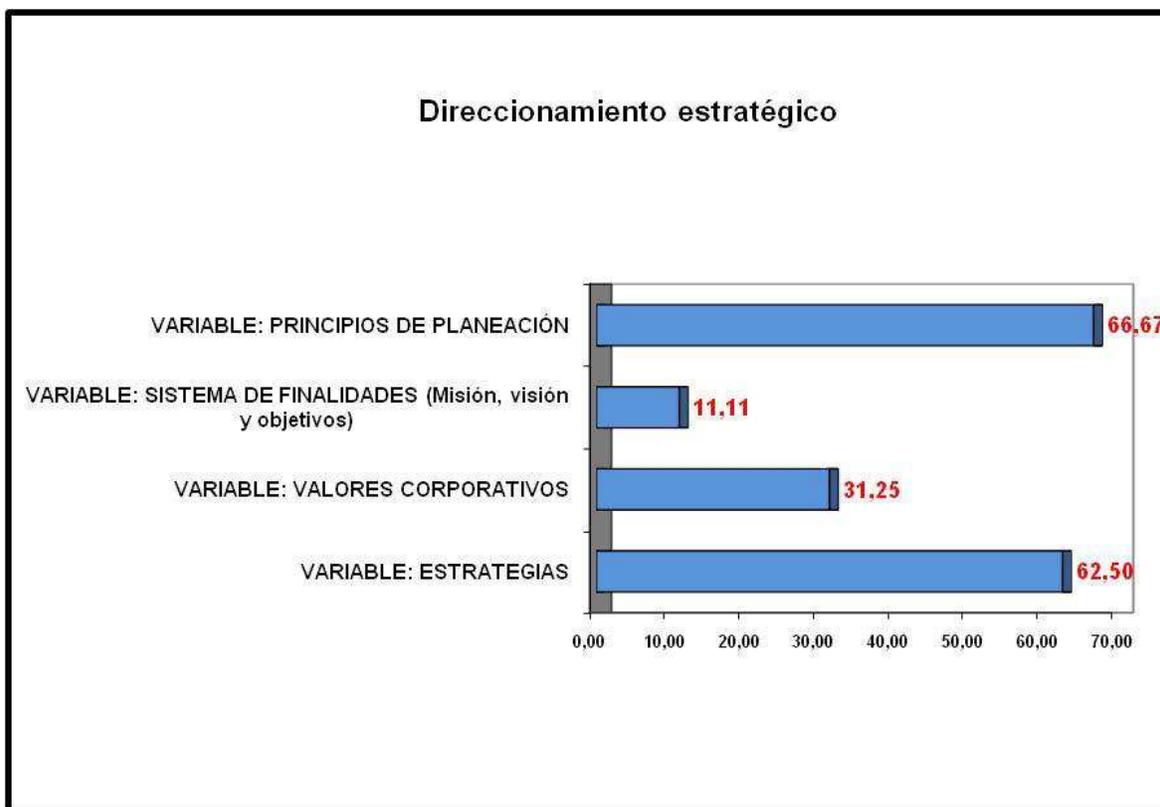


Figura 6. Direccionamiento Estratégico MMGO. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).

8.2. Propuesta de mejora

La empresa Plastik, en la actualidad posee falencias en el tema pertinente a los roles de los empleados, se opta como propuesta de mejora, diseñar y estructurar directrices claras y específicas donde se relacione las funciones de cada uno de los cargos por áreas existentes de la compañía representado en un manual de funciones.

La propuesta está encaminada en mejorar la productividad de la compañía y así tener directrices jerárquicas y mejorar la rentabilidad de la empresa, donde se puedan establecer mecanismos de evaluación, que sirvan de referencia para determinar el posicionamiento de la compañía.

En el desarrollo de la propuesta se establecen 3 fases fundamentales, representadas en la siguiente tabla de objetivos, donde se busca orientar a la organización de una manera elemental en el desarrollo de los procesos, que actualmente no se encuentran documentados y argumentados para que sean claras las directrices y los procedimientos dentro de la organización y de acuerdo a su estructura interna.

Las propuestas de mejora para la empresa Plastik se fundamenta en:

- Modelo de la misión, visión y valores corporativos.
- Modelo del manual de cargos y de las funciones de cada empleado.
- Modelo del organigrama de la empresa
- Creación del sistema de manejo y control de los inventarios.

Tabla 9.

Propuesta de mejora gestión estratégica.

Objetivos	Acciones	Responsable	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Costos estimado
Diseñar un organigrama estructurado para la compañía	Realizar un diagnóstico de los roles que debe desempeñar el personal agrupándolos por los cargos y sus respectivas funciones	Duvan Camilo Domínguez	Los recursos requeridos para este proceso son: Técnicos 1.libros 2.conferencistas Financieros 1.Caja menor Tecnológicos 1.Computadores 2. Impresora 3.Proyector 4.Internet	El primer paso es realizar un estudio de campo general de la compañía, para entender las diferentes áreas que la integran.	38 Horas	\$500.000
		Edna Melissa Reina Calderón		El siguiente paso es determinar un orden jerárquico de la estructura organizacional de la compañía.	2 semanas	\$250.000
Capacitar al personal en el tema de valores corporativos	Capacitar al personal, para que todos los integrantes de la compañía tengan claridad sobre los cargos y funciones.	Jorge Andrés Duque	Los recursos requeridos para este proceso son: Financieros 1.Caja menor Tecnológicos 1.Computadores 2.Impresora 3. Proyector 4.Internet	El procedimiento del trabajo para este objetivo propuesto correrá por la directriz que determine el capacitador el cuál guiara a concientizar los diferentes roles de la compañía	3 semanas	\$2.500.000
Realizar manual de cargos y funciones	Constituir un manual de funciones de los empleados de la compañía.	Duvan Camilo Domínguez Edna Melissa Reina Calderón	Los recursos requeridos para este proceso son: Financieros 1.N/A Tecnológicos 1.Computadores 2.Impresora	Elaborar un documento donde se estipulen las funciones integrando todas las áreas de la compañía	4 semanas	\$250.000

Nota: Autoría propia.

8.3. Indicadores

Según (Anabitarte, 2001) los indicadores de gestión tiene que ver primordialmente con los diferentes modelos que las organizaciones pueden implementar al momento de participar en el mercado, o no solo en el mercado, también los indicadores de gestión prácticamente son aquellos que las organizaciones pueden utilizar al momento de calcular por ejemplo las operaciones que tienen día a día, la rentabilidad o las pérdidas que les genera al momento de fabricar un producto.

También otros indicadores de gestión son: las ventas, los cobros, los pedidos y las provisiones.

Los indicadores son de gran ayuda para las empresas porque les permite establecer acciones correctivas frente a los comportamientos que puedan generar algún riesgo o beneficio para el seguimiento de la empresa en el mercado.

Tabla 10.

Indicadores gestión estratégica.

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Comerciales o de venta	Ventas. Clientes. Pedidos. Vendedores.	$\frac{\text{Ventas Totales}}{\# \text{ clientes}} = \text{ventas por cliente}$ $\frac{\text{Ventas Totales}}{\# \text{ Pedidos}} = \text{ventas por pedido}$	65%
Descuentos	Competencia. Calidad Demanda. Inflación.	$\frac{\# \text{ D. Concedidos}}{\# \text{ Pedidos}} = \text{Porcentaje de Descuento}$	10%
Financieros	PIB. Exportación. Tasa De Interés	N/A debido a que la formulación la realiza directamente el estado.	25%

Nota: Tomado de (Anabitarte, 2001).

9. Entorno económico y competitividad

Según (Arancegui, 2007), el Entorno Económico y La Competitividad se encarga de la medición de todos los factores importantes que hay en un país, dicha medición lo que busca y le permite a las organizaciones o al estado es poder evaluar y analizar las variaciones que se presenta los mercados.

Básicamente el entorno económico abarca principalmente la localización física de las organizaciones y los recursos, esto con el fin de poder analizar la competitividad o rivalidad que existe entre países frente a la posición en los mercados mundiales, adicionalmente permite analizar e investigar los mercados locales para poder determinar la rentabilidad que cada sector está generando y/o las oportunidades que generan las organizaciones.

Para (Arancegui, 2007), algunos de los modelos que existen en los países para la medición de la economía y su competitividad son: la Competitividad entre países, la renta per capital., el PIB y la población, la tasa de desempleo y la productividad.

Por otra parte, se puede visualizar, que el análisis sectorial se encarga de la medición de cada uno de los factores que se manejan en el mercado, esto con el fin de poder examinar el posicionamiento que tiene la empresa Plastik, frente a las demás organizaciones y/o competencias. Adicionalmente se puede indagar el porcentaje de participación que posee la empresa en el nicho del mercado en el que desenvuelve.

9.1. Diagnóstico

9.1.1. Indicadores económicos.

Los indicadores económicos juegan un papel importante en el mercado, ya que cada uno de ellos tiene una participación en la exportación e importación de los productos ya terminados y/o compra y venta de divisas que las empresas o los bancos realizan día a día para adquirir bienes materia prima para la respectiva elaboración de los productos y de la respectiva maquinaria para su transformación.

Tabla 11.

Indicadores Económicos.

Tipos De Indicadores Económicos En Colombia					
Indicadores Económicos	2014	2015	2016	Proyección 2017	Impacto Empresa
TRM	2.392,46	3.149,47	2.967,66	2.921,23	Debido a las contaste variaciones que se viene presentando en los diferentes indicadores económicos, podemos evidenciar que este año la empresa Plastik, tendrá una buena participación en el mercado ya que está en proceso de expansión locativa y está realizando negocios con una de las organizaciones más importante para Colombia.
PIB	3,40	1,97	1,9	2,3	
TASA DE DESEMPLEO	9,10	7,51	8,59	7,9	
IPC	3,66	5,96	6,77	5,2	
DTF	4,07	6,81	5,87	6,71	
UVR	215,03	228,27	242,45	246,80	
TASA DE USURA	28,8%	29,00%	33,00%	33,51%	
PETROLEO WTI	USD\$54,12	USD\$36,60	USD\$53,72	USD\$ 47,70	
COLCAP	1.512,98	1.153,71	1.351,68	1.335,67	
TASA DE INTERES DEL BRC	4,5%	5,7%	7,5%	7%	

Nota: Tomado de (Banco De La Republica, Colombia, 2013).

Es importante resaltar que la TRM (Tasa Representativa Del Mercado), juega un papel fundamental para la compañía, esto debido a la fluctuación al momento de la compra (Importación) de la materia prima o de la respectiva maquinaria para la elaboración de los productos, haciendo que se incrementen los costos al momento de su importación debido al cambio de divisas. Consiguiendo ser beneficioso o perjudicial para la empresa, dependiendo la tasa a la que se realicé la compra, ya que en algunas ocasiones la compañía no ha podido realizar la compra de las materias primas, debido a la inestabilidad que tiene el mercado y frente a los cambios brusco que se han visto reflejado en los últimos años en la TRM.

9.1.2. Análisis sectorial.

Según el análisis que se realizó a las diferentes ramas de actividad económica y primordialmente con respecto al sector industrial manufacturero, se pudo observar que la **Fabricación de productos de caucho y de plástico**, se encontró que ha tenido en los últimos años una disminución del 4%, debido que ese sector es uno de los más competidores en el mercado y también a las fuertes medidas que el estado ha tomado para erradicar totalmente el plástico.

Tabla 12.

Indicadores Económicos.

PRODUCTO INTERNO BRUTO								
Ramas De Actividad Económica								
Variación Porcentuales Trimestrales								
Ramas De Actividad	2015					2016		
	I	II	III	IV	Anual	I	II	III
Industrias Manufactureras	-0,23	0,80	2,36	0,71	1,25	0,32	2,07	-1,14
Producción, transformación y conservación de carne y pescado.	0,29	0,29	2,31	0,28	4,01	0,28	1,40	-3,32
Elaboración de aceites y otros productos alimenticios n.c.p.	4,74	-6,57	4,69	-2,09	0,08	-0,30	0,00	0,46
Elaboración de productos lácteos.	-0,75	-0,75	1,90	0,75	1,62	0,74	-1,84	1,12
Elaboración de productos de molinería.	2,35	-3,19	6,20	1,12	4,29	-0,49	0,99	1,71
Elaboración de productos de café.	3,08	9,70	5,44	-7,10	12,40	0,69	-3,45	-0,71
Ingenios, refinerías de azúcar y trapiches.	-1,84	5,16	-5,80	2,37	1,41	-4,17	-5,80	2,05
Elaboración de bebidas.	4,72	-1,13	6,94	-2,33	4,52	12,80	-3,08	-2,54
Preparación e hilaturas; tejedura de productos textiles.	2,07	-1,35	6,16	-2,58	-4,76	-3,97	2,07	0,00
Fabricación de otros productos textiles.	0,65	-5,84	1,38	-2,04	-4,68	2,08	0,68	-2,70
Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo y prendas de vestir.	12,03	0,56	0,56	-3,23	4,39	-1,53	5,33	-1,56
Curtido y preparado de cueros, productos de cuero y calzado.	-3,17	-1,45	2,21	-0,36	-3,60	3,62	-0,70	-3,87
Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles.	-1,16	2,92	13,07	-	7,42	10,11	-8,16	-3,33

Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón.	3,63	2,84	-0,49	0,16	4,54	-0,81	-2,30	3,36
Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones.	-1,48	3,00	0,00	2,00	0,78	-4,11	2,23	-2,37
Fabricación de productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear.	-1,09	-0,61	2,41	7,91	-1,81	9,79	6,17	3,60
Fabricación de sustancias y productos químicos.	0,32	0,58	0,11	-0,32	1,88	0,79	0,84	1,56
Fabricación de productos de caucho y de plástico.	1,62	-1,92	3,91	-0,47	3,33	-1,73	1,76	-2,99
Fabricación de otros productos minerales no metálicos.	-3,43	3,86	3,71	-0,14	0,86	-3,02	-0,94	-5,78
Fabricación de productos metalúrgicos básicos (excepto maquinaria y equipo).	-6,83	0,31	6,17	-0,19	0,43	1,94	0,29	-5,51
Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	0,24	-3,13	-3,98	-2,33	-4,18	0,00	12,20	-2,84
Fabricación de otra maquinaria y suministro eléctrico.	-6,23	-0,87	-0,87	1,18	-5,44	-4,94	-3,36	-5,06
Fabricación de equipo de transporte.	-2,91	0,00	-0,60	2,11	-3,11	-4,42	0,31	-4,00
Fabricación de muebles	-0,61	-0,31	3,69	9,50	1,72	-4,34	-4,25	-4,44
Industrias manufactureras n.c.p.	-1,23	-2,19	4,79	-2,74	-1,99	-0,63	-0,32	-5,38
Suministro de electricidad, gas y agua.	0,51	1,15	1,98	0,09	2,92	-0,34	-2,55	1,00
Construcción.	2,15	3,58	-1,88	0,84	3,95	2,64	-0,57	2,78
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles.	0,04	0,90	1,78	0,58	4,15	-0,63	-0,22	0,36
Transporte, almacenamiento y comunicaciones.	0,32	-0,96	2,37	-1,04	1,44	1,59	-2,73	1,03
Establecimientos financieros.	1,21	0,65	1,39	0,95	4,28	1,03	1,47	0,35
Actividades de servicios sociales, comunales y personales.	0,60	0,65	1,40	0,85	2,94	-0,90	1,05	0,75
PRODUCTO INTERNO BRUTO.	0,96	0,66	1,12	0,52	3,08	0,17	0,15	0,31

Nota: Tomado de (DANE, 2017), (Revista Dinero, 2015).

La empresa Plastik, se dedica a la fabricación y elaboración de envases plásticos, en donde su actividad económica se encuentra en la rama de Industria Manufacturera. Durante la investigación, se observa que el sector con mayor participación en el mercado colombiano fue la industria manufacturera, debido a que este sector es uno de los más importantes en las necesidades básicas de las distintas empresas del sector primario.

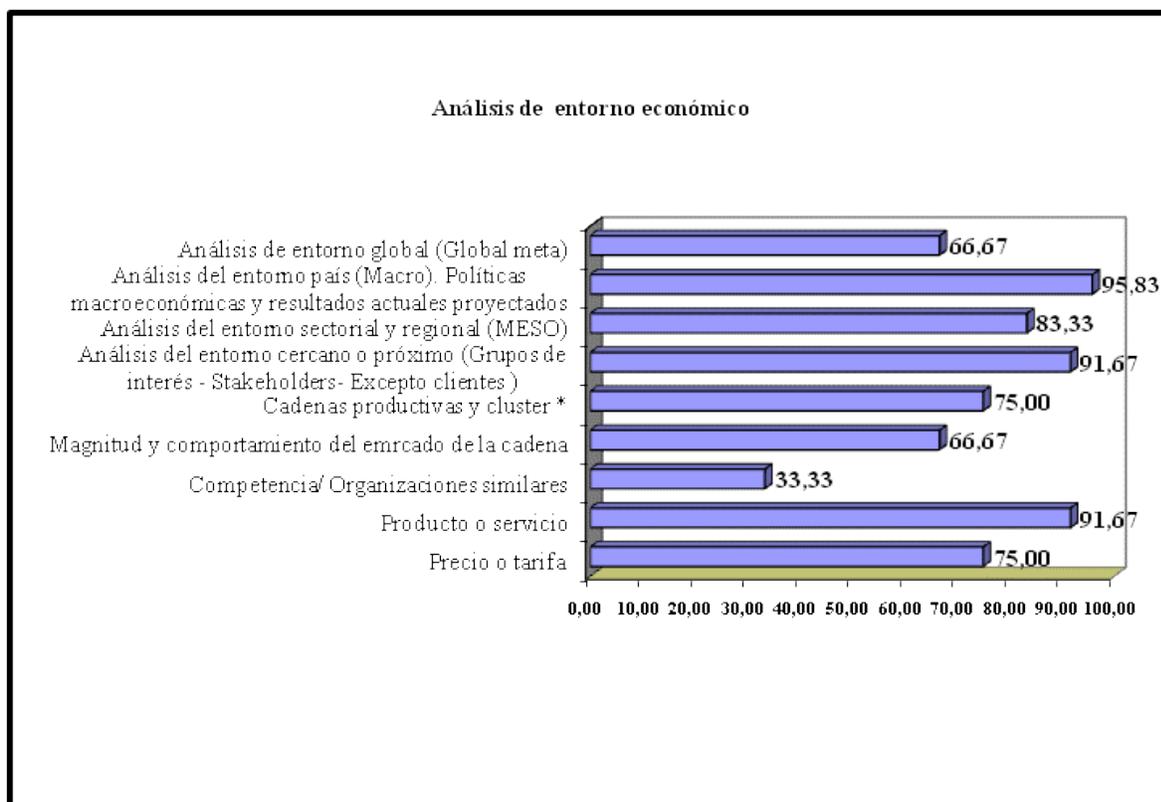


Figura 7. Entorno económico MMGO. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).

Como se puede observar en la gráfica anterior que se realizó a la empresa Plastik, se evidencia una alerta demasiado importante para la compañía, puesto que se indica que el sector es uno de los más competitivos en el mercado y en donde las empresas no saben en su totalidad el margen de competencia y de ventas que tienen las demás organizaciones; ya que pueden ser un error garrafal para la compañía si no se realiza acciones de mejora, y se evalúen todos los escenarios para diagnosticar el porqué es tan importante dicha falencia.

Análisis Del Entorno: La organización cuenta con aspectos favorables encaminados al desarrollo y mejoras en temas de tendencias del mercado, dando así una proyección a corto plazo de crecimiento empresarial enfocados a cambios positivos y mejor posicionamiento en el sector.

Análisis Del Entorno País: Tomando como referencia la información consultada en la página de (Procolombia), indica que la dinamización de sectores que demandan productos plásticos ha permitido que la industria se haya convertido en un sector muy dinámico desde los años 70, con un crecimiento promedio anual del 7%. La cadena productiva y la facilidad de acceso a la materia prima local y sobre todo la existencia de una conciencia ambiental, se encuentra

enfocada a la innovación y el diseño para reducir los materiales, con el propósito de evitar que los desperdicios generados en los procesos productivos afecten el medio ambiente.

Análisis Del Entorno Sectorial Y Regional: Se logra evidenciar las falencias en las políticas de las directrices en cuestiones económicas de la compañía, donde se detecta que es una de los puntos más débiles en nuestro entorno económico con apenas una calificación del 41.67% (MESO), pero se encuentra fortalecida en su precio y tarifa; puesto que se está cobrando lo justo con la calidad de servicio que se brinda, otro factor clave se encuentra en las políticas que se manejan con el entorno macro, ya que la sociedad se encuentra actualizada en cuanto a las nuevas normatividades que se van expidiendo.

Análisis Del Entorno Cercano: La alta gerencia de esta sociedad con el ánimo de fortalecerla anda en búsqueda constante de mecanismos y/o herramientas de focus group donde el enfoque principal es satisfacer las actividades necesarias para mejorar el entorno de los stakeholders.

Cadenas Productivas Y Clúster: En este ítem es satisfactorio al tener una tendencia en alto crecimiento en el sector y que estén relacionados con el mercado correspondiente al tema de envases y empaques plásticos.

Magnitud Y Comportamiento Del Mercado De La Cadena: El comportamiento del mercado es bastante activo, puesto que al estar en crecimiento continuo toda la cadena clúster busca un mejor posicionamiento en el mercado, abarcando mayor fuerza de ventas y toma como referencia (Procolombia). En donde la producción de bebidas ha tenido un crecimiento compuesto de 3,8% en los últimos 14 años. De igual manera se proyecta que entre 2014 y el 2018 el consumo de alimentos crezca en 45,4% (tasa nominal). Por su parte, el sector de cosméticos y aseo ha aumentado sus exportaciones más de siete veces en la última década, pasando de 114 millones de dólares en el 2000 a 870,3 millones de dólares en 2014. Actualmente este mercado tiene un valor de 7 mil millones de dólares y se vislumbra un crecimiento del 9% anual en los próximos años. Las anteriores cifras son un claro indicador de que el crecimiento de los mercados demandantes impulsará la reinversión y el desarrollo de nuevos productos de la industria de empaques y envases plásticos y a su vez requerirán de insumos.

Competencia U Organizaciones Similares: Para Plastik es bastante importante el hecho de poder conocer información de otras organizaciones, de una manera interna aplicando herramientas como encuestas y poder desarrollar procesos de retroalimentación y

posteriormente, poder realizar análisis a los factores externos como lo es el tema de los precios de los directamente competidores.

Precios O Tarifas: Este ítem es uno de los más importantes para la empresa, donde permite establecer los precios contemplados dentro de los estándares del mercado, teniendo un conocimiento previo de los costos y gastos.

Tabla 13.

Matriz Pestel.

MATRIZ PESTEL		
P	Factores políticos	Con los tratados de libre comercio estamos analizando posibles alianzas con posibles mercados tanto para la oferta de nuestros productos como la compra de insumos y materiales.
		La reforma tributaria ha impactado nuestro ente económico desde la perspectiva del incremento de las materias primas por el incremento del 3% de la tarifa general del IVA.
E	Factores Económicos	La Tasa representativa del Mercado cuenta un factor importante tanto en el momento de compra de materia prima como la venta de nuestro producto.
		El incremento del PIB en el año 2016 en el sector industrial nos da una visión de un amplio mercado y nos proporciona una visión de poder incursionar en el mercado.
S	Factores Sociales	En la panorámica social estamos ubicados en un buen sector socioeconómico puesto que cualquier persona puede acceder a nuestros productos.
		Estamos ubicados demográficamente en la ciudad de Bogotá, en donde cada día está tomando más fuerza la compra de productos que puedan llegar a ser reciclables.
T	Factores tecnológicos	La compañía tiene como una de las políticas principales el enfoque la inversión en maquinaria de punta para poder optimizar los recursos de la empresa.
		La empresa cuenta con mecanismos de depreciación de la maquinaria y equipo lo que ayuda a determinar de una manera más aproximada la calidad de cada máquina y la vida útil de la misma.
E	Factores ecológicos	La compañía se acoge políticas medio ambientales siguiendo la directriz otorgada por la norma ISO 14001.
		La compañía concientiza al personal en el tratamiento de cada uno de los residuos que pueden ser reprocesados para disminuir el daño medio ambiental.
L	Factores legales	La empresa tiene al día la documentación con respecto a la Cámara De Comercio y su Constitución.
		La empresa implementa la Ley 1231 de 2008 con respecto a la facturación según lo determinado en el artículo 616-1 del E.T. donde se tiene que remitir la facturación adecuada.

Nota: Autoría Propia.

Análisis del entorno económico en la empresa Plastik se aplica por medio de la matriz Pestel, con el fin de estudiar los factores más relevantes que tiene la compañía. En donde permite que las entidades creen un instrumento de planificación estratégica, para definir y conocer los aspectos importantes que tiene la organización y a los que se va a enfrentar en el mercado.

Es así, que la matriz Pestel, permite que la compañía realice un estudio de las variaciones como: cambio climático, tasa de cambio, compra y venta de divisas, canales de distribución o ubicación de las instalaciones adecuadas de la empresa y diferentes normatividades que el Estado Colombiano decreta, frente al cuidado del medio ambiente o el uso adecuado de los medios electrónicos.

En ese sentido, el análisis que se hace bajo la matriz pestel es de mucha relevancia, ya que les permite fomentar nuevos retos, responder a las necesidades de los clientes, los consumidores, cumplir con las regulaciones del estado y los cambios que pueden surgir para su permanencia y cumplimiento de metas para tener un posicionamiento alto en el mercado.

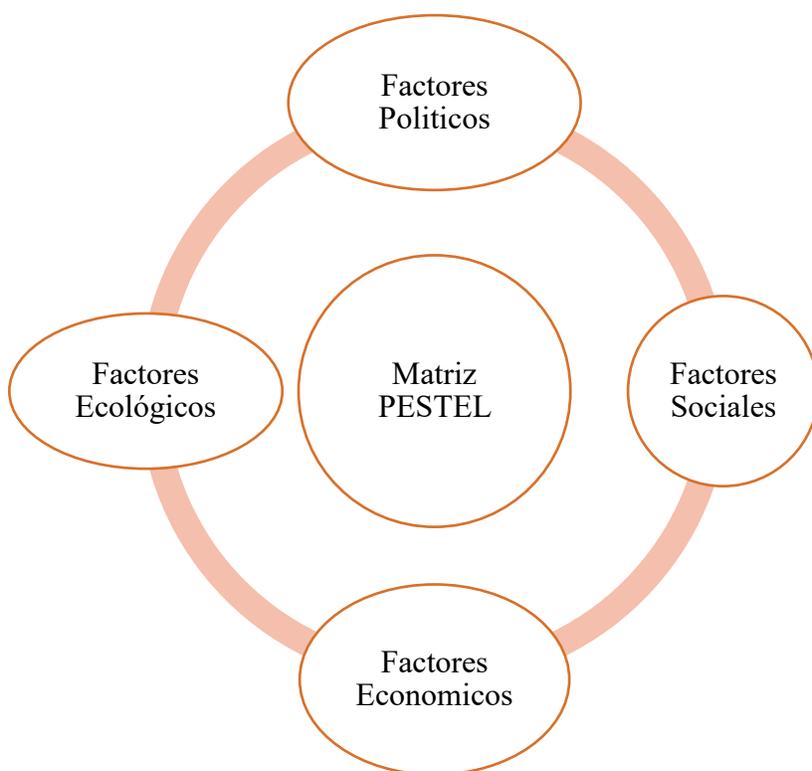


Figura 8. Matriz PESTEL. Nota: Autoría Propia.

Tabla 14.

Matriz MEFE.

MATRIZ MEFE			
Factores Externos	Valor (Peso)	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades.			
Mercados externos son explotar.	0,7	2	1,4
Innovación de la página WEB.	0,8	3	2,4
Contamos Con nuestra propia maquinaria.	0,8	4	3,2
Sector en crecimiento.	0,58	3	1,74
Beneficios impositivos.	0,4	3	1,2
Prevención para cuidar el medio ambiente.	0,8	4	3,2
Calidad en la fabricación de los productos.	0,8	3	2,4
Amenazas.			
Recesión económica compromete el desempeño.	0,7	2	1,4
Fuerte competencia en los precios.	0,7	3	2,1
Diferenciación en los cambios de la TRM.	0,3	4	1,2
La maquinaria sale defectuosa.	0,6	4	2,4
El sector industrial es muy competitivo.	0,7	3	2,1

Criterios De Validación	Valor	Matriz
Suma De Pesos.	1	No Cumple
Calificación Mínima.	1	Ok
Calificación Máxima.	4	Ok

Valor Ponderado Empresa	2,1
-------------------------	-----

Nota: Autoría propia.

En el análisis de la matriz MEFE, que se realiza en la empresa Plastik, se logra evidenciar las oportunidades y amenazas que tiene la compañía, con el fin de conocer los factores más relevantes frente a su posicionamiento en el mercado, en donde dicho análisis, permite que la organización conozca los aspectos en los que está fallando y los que tiende a mejorar. Todo esto, con el fin de que la empresa principalmente mejore sus amenazas y fortalezcas sus oportunidades.

Tabla 15.

Matriz MPC.

	Valor	PLARESA		SONARPLASTA S.A.		CENCOSUR DE COLOMBIA	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
		8,22		7,57		7,42	
Factores De Éxito	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Publicidad.	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15
Calidad De Los Productos.	0,15	4	0,6	3	0,45	1	0,15
Competitividad En Precios.	0,35	3	1,05	1	0,35	2	0,7
Posición Financiera.	0,45	2	0,9	3	1,35	3	1,35
Calidad Del Servicio.	0,25	3	0,75	4	1	3	0,75
PAGINA WEB.	0,22	4	0,88	1	0,22	4	0,88
Maquinaria Propia.	0,26	1	0,26	3	0,78	2	0,52
Demanda En Los Productos.	0,27	2	0,54	3	0,81	3	0,81
Participación En El Mercado.	0,42	4	1,68	1	0,42	2	0,84
Ubicación De Las Instalaciones.	0,35	3	1,05	4	1,4	1	0,35
Proveedores.	0,23	2	0,46	3	0,69	4	0,92

Criterios De Validación	Valor	Matriz
Suma De Pesos.	1	No Cumple
Calificación Mínima.	1	Ok
Calificación Máxima.	4	Ok

Nota: Autoría propia.

Como se logra observar en la gráfica anterior de la MPC, se evidencia que la empresa más competitiva en el mercado es PLARESA S.A., porque se encarga de la fabricación y comercialización de los productos de plástico. También unas de las fortalezas que tiene la compañía ya mencionada es que exportan productos a diferentes lugares del mundo como Israel, ya que el gerente de PLARESA S.A., tiene convenios con distintas sociedades y cuenta con una sucursal en esa ciudad.

Tabla 16.

Matriz cinco fuerzas de porter.

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	
Rivalidad Entre Competidores	La empresa se encuentra en un sector, en donde hay mucha rivalidad entre las distintas organizaciones que se encargan de la elaboración del plástico, esto se debe a que las organizaciones alguna de ellas solo son productoras y las demás se encargan de su fabricación y comercialización.
La Entrada De Nuevos Competidores	La empresa se encuentra en un sector, en donde hay mucha rivalidad entre las distintas organizaciones que se encargan de la elaboración del plástico, esto se debe a que las organizaciones alguna de ellas solo son productoras y las demás se encargan de su fabricación y comercialización.
La Entrada De Nuevos Competidores	La empresa se encuentra en un sector, en donde hay mucha rivalidad entre las distintas organizaciones que se encargan de la elaboración del plástico, esto se debe a que las organizaciones alguna de ellas solo son productoras y las demás se encargan de su fabricación y comercialización.
La Entrada De Nuevos Competidores	La empresa se encuentra en un sector, en donde hay mucha rivalidad entre las distintas organizaciones que se encargan de la elaboración del plástico, esto se debe a que las organizaciones alguna de ellas solo son productoras y las demás se encargan de su fabricación y comercialización.
La Entrada De Nuevos Competidores	La empresa se encuentra en un sector, en donde hay mucha rivalidad entre las distintas organizaciones que se encargan de la elaboración del plástico, esto se debe a que las organizaciones alguna de ellas solo son productoras y las demás se encargan de su fabricación y comercialización.

Nota: Autoría Propia.

El análisis que se realiza en las 5 fuerzas de Porter, tiene como finalidad realizar un estudio detallado de las diferentes fuerzas que tiene el mercado, esto con el fin de conocer las ventajas y desventajas que tiene los competidores y los precios que maneja los proveedores con cada una de las empresas, que se encuentran en el sector industrial manufacturero. Con este análisis se busca que las organizaciones tengan un conocimiento claro de lo que se enfrenta en el mercado.

Tabla 17.

Océano azul.

OCÉANO AZUL	
ESTADO ACTUAL	<p>La compañía, actualmente se desenvuelve en un mercado que avanza rápidamente, debido a las respectivas necesidades que tiene las empresas que son del sector primario. En donde Plastik, ha tenido que estar a la vanguardia, puesto que de esto depende la continuidad y crecimiento de la organización.</p> <p>En donde cuenta con la maquinaria óptima para la realización de los procesos de producción, pero dado al poco crecimiento económico que ha tenido la compañía no se ha podido comprar maquinaria más sofisticada y esto impide la innovación de nuevos productos, creando así una ventaja a los competidores.</p>
ESTADO ACTUAL	<p>La compañía, se caracteriza por tener innovación en los procesos producción realizando nuevos diseños de sus productos. Haciendo una gran diferencia en la mayoría de sus competidores, contando con mano de obra calificada y con maquinarias de alta tecnología, enfocados en productos de alta calidad y bajo costo, siendo una excelente estrategia de posicionamiento del mercado en el cuál se desenvuelve.</p> <p>Si se observa desde la perspectiva de tener productos económicos se vuelve muy asequible y rápidamente tendrán ventajas cuantitativas frente sus competidores directos. Por otra parte, al tener productos de alta calidad genera la confianza tanto de los consumidores antiguos como los nuevos de seguir adquiriendo sus productos en la empresa Plastik, dando como resultado posicionamiento de la marca en el mercado y generando crecimiento financiero al tener ventajas económicas.</p> <p>En la parte de ampliación de nuevos mercados se genera enfoque macro económico representado en compañías que necesitan un diverso catálogo de productos como se nombró anteriormente de alta calidad y bajo costo. Adicional a esto otro de los factores diferenciales frente a la competencia es la capacidad de obtener moldes personalizados dependiendo el gusto y la necesidad de los clientes.</p>

Nota: Adaptada de (Kim & Maiborgne).

El análisis del océano azul, que se le practica a la empresa Plastik, consiste en estudiar los siguientes factores como: el mercado, los competidores, las estrategias de venta y de compra de materias primas, las estrategias de posicionamiento frente a sus proveedores vs competidores, las variaciones de los precios y las innovaciones de nuevos productos. En donde la compañía pueda crear estrategias de planificación, para mantener un adecuado posicionamiento y confidencialidad frente a sus clientes.

9.2. Propuesta de mejora

Tabla 18.

Propuesta de mejora del entorno económico de plastik.

Objetivos	Acciones	Responsable	Recursos	Procedimiento	Cronograma	Costos
Incorpora a los miembros del departamento.	Tener en cuenta las opiniones que los diferentes departamentos aportan con respecto a la administración y provisión de los recursos de la empresa para la fabricación y compra de las materias primas	Grupo de consultoría Uniagustiniana	Técnicos 1. Encuestas 2. Conferencistas. 3. Estudio realizado por departamento. Financieros 1. Caja menor Tecnológicos 1. Computadores. 2. Impresora. 3. Proyector. 4. Internet. Cada elemento es suministrado en los departamentos	Se le asignara a cada departamento la realización de diferentes estudios para el mejoramiento de la calidad, con respecto a la elaboración de los productos o del mejoramiento de las relaciones interpersonales en la empresa.	2 Días	\$250.000
Responde a las exigencias actuales del mercado.	Se realizaran estudios de mercado, para analizar la satisfacción que tiene nuestros clientes y la posible desventaja que llevamos antes nuestros competidores.	Grupo de consultoría Uniagustiniana	Técnicos 1. Participación de conferencistas. 2. Contratación de universidades o empresas con relación al tema. 3. Libros. Financieros 1. Caja menor Tecnológicos 1. Computadores 2. Impresora 3. Proyector 4. Internet	El procedimiento que se llevara para este objetivo correrá bajo la directriz que determine los capacitadores, donde tomaran la mejor decisión con respecto a las medidas necesarias frente al estudio.	1 Semana	\$300.000

Nota: Autoría propia.

9.3. Indicadores

Según (Zarur Ramos, 2004) los indicadores de gestión, son de gran ayuda para las empresas al momento de determinar las distintas necesidades que surgen durante la negociación de la materias primas para la respectiva elaboración de sus productos. Porque les permite establecer acciones correctivas frente a los comportamientos o variaciones que tiene el mercado, en donde puedan generar algún riesgo o beneficio para el seguimiento y participación de la empresa.

Tabla 19.

Indicadores entorno económico.

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Producción	Ventas. Recursos Clientes.	$Q = AF(T,K,RN)$ Dónde: Q es producción. A es Infraestructura física. T es Trabajo. K es Capital. RN es Recursos Naturales	50%
Financieros	PIB. IPC IPP Exportación. Tasa De Interés	N/A debido a que la formulación la realiza directamente el estado.	50%

Nota: Tomado de (Zarur Ramos, 2004).

10. Gestión del talento humano

Para (Alles, 2011) los recursos humanos, es la disciplina que se encarga de estudiar la actuación de las personas en el marco de una organización. En donde las empresas buscan por medio de modelos y estrategias ventajas competitivas, en donde el objetivo principal es entender el comportamiento humano y tener conocimiento sobre los diversos sistemas que pueden ayudar a las organizaciones a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada.

En donde la empresa bajo los diferentes métodos e indicadores que existen para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de las leyes, en donde deberá comprometerse con el desarrollo y crecimiento de los empleados y buscar la conveniencia de los intereses individuales, organizacionales y el desarrollo de la estrategia corporativa donde se encuentre laborando.

Debido a la alta integración de las diferentes áreas de la organización es de vital importancia que la gestión del Talento Humano de las empresas esté alineada y articulada con las formulaciones y directrices de carácter general definidas para el negocio o la actividad central.

Lograr un adecuado desarrollo de las personas, acorde a las necesidades organizacionales, en donde permita una adecuada ejecución hacia el cumplimiento de los retos empresariales.

10.1. Análisis de la encuesta del clima organizacional de la empresa plastik

Durante el desarrollo del módulo del Talento Humano en la empresa Plastik, se realizó una Encuesta del Clima Organizacional, donde se contó con la participación de 10 personas del departamento operativo de la compañía. Durante el desarrollo de la encuesta se logró:

Observar la satisfacción o el rechazo que sienten los trabajadores por parte de sus jefes superiores al momento de dar solución a los problemas que tiene la organización o incrementar su participación en el mercado.

El compromiso o la dedicación que los empleados le dan a la compañía, al momento de fabricar los productos.

La comunicación y el comportamiento que hay entre compañeros de trabajo y de los diferentes departamentos, sin tener en cuenta la antigüedad que lleva en la empresa.

El cumplimiento de las obligaciones de seguridad social por parte de la empresa, como lo es el pago del salario, parafiscales, cesantías, etc.

La solicitud y entrega de la respectiva documentación, por parte de los diferentes departamentos como el área financiera o administrativa.

Las oportunidades de crecimiento dentro de la corporación, sin pertenecer a ningún grupo de interés (stakeholders).

10.2. Diagnóstico

Durante el diagnóstico de gestión humana de la matriz MMGO, que se realizó la empresa Plastik, se logró evidenciar que uno de los factores importantes se enfoca en la variable de salud ocupacional, ya que en la encuesta aplicada a trabajadores de la compañía, se refleja la necesidad de la creación del comité de salud ocupacional con el fin de mejorar el clima organizacional de la compañía y adicionalmente dar sentido de pertenencia a los empleados influyendo directamente en el factor anteriormente relacionado.

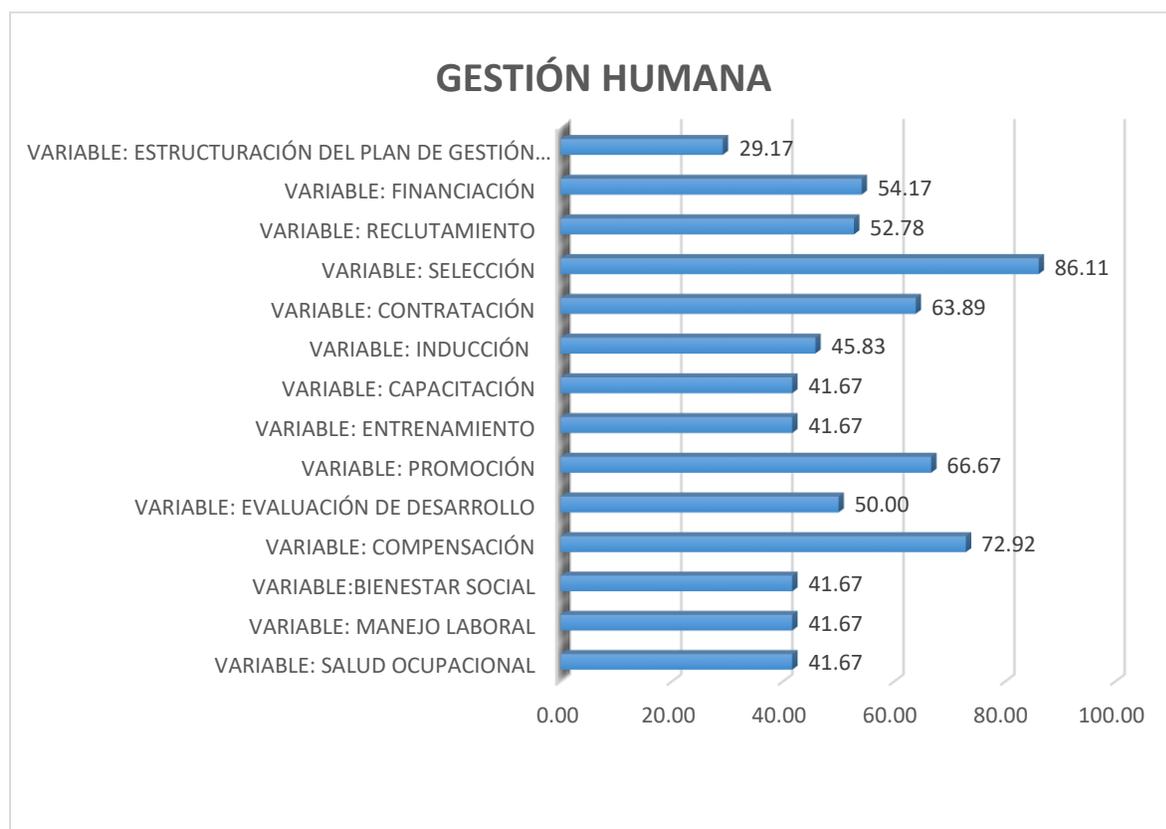


Figura 9. Gestión humana MMGO. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).

Estructuración Del Plan De Gestión Humana: Es la variable más crítica según la matriz MMGO, donde se puede observar un porcentaje de cumplimiento del 29.17%; esto debido a la falta de divulgación formal de las metas y proyecciones como lo son: Misión y Visión de la empresa repercutiendo en los colaboradores de la compañía carencias en el conocimiento de los valores corporativos.

Reclutamiento: Para este ítem actualmente se evidencia escasez en lo pertinente a la documentación histórica de los mecanismos de evaluación y procesos de reclutamiento al nuevo personal contratado.

Selección: En este punto se logró comprobar que durante el proceso de selección de nuevo personal por parte de la organización que cuenta con un margen estandarizado para todo el ingreso del personal, eludiendo el enfoque de la prioridad del perfil de los cargos requeridos como consecuencia de un manejo estándar de las pruebas de selección.

Contratación: Al momento de indagar en el tema referente a la contratación, es muy importante centralizar un aspecto a mejorar para la compañía y es el tema referente a crear manuales en el área de talento humano, respecto al proceso de políticas claras de este proceso donde se hace un enfoque en dejarlas plasmadas en un documento con el ánimo de poder normalizar y generalizar este paso.

Inducción: Es muy importante generar valores corporativos desde el momento del ingreso, esto ayudará a el nuevo personal a conocer datos históricos objetivos, reglamentación de la Empresa, funcionamiento y áreas de la misma; con lo anterior se logrará mejorar el sentido de pertenecía con la entidad.

Capacitación: Es de carácter urgente crear programas de capacitación en todos los departamentos donde mejorara la organización dando criterios claros desde el momento del ingreso del nuevo personal y siendo progresivo incluyendo al personal con mayor experiencia esto lograra una retroalimentación directa en búsqueda de procesos de innovación.

Entrenamiento: Para (Kimsey, Kimsey, & Sandahl, 1998), Las personas por naturaleza son creativas, completas y están llenas de recursos. Empezamos con esta aseveración: las personas por su propia naturaleza son creativas, completas y están llenas de recursos. Son capaces: capaces de encontrar respuestas; capaces de elegir; capaces de actuar; capaces de recuperarse cuando las cosas no salen según lo previsto; y sobre todo, capaces de aprender. Esta capacidad está presente en todos los seres humanos, independientemente de sus circunstancias. Según el

apoyo dado por el autor implementar modelos que proyecten el crecimiento personal donde se potencialicen los ámbitos creativos de los recursos de los trabajadores se incrementara el rendimiento en cada una de las áreas por que con esto se generara sentido de pertenencia.

Promoción: En la compañía se ha observado la importancia de una manera formal el proceso de los ascensos dando pautas importantes con el mérito, la antigüedad como requisito esencial en el proceso de promoción.

Evaluación De Desarrollo: Actualmente se encuentra adaptando mejoras al sistema de evaluación y desarrollo interno con énfasis a los componentes importantes de cada una de las áreas, permitiendo una apreciación más acertada de las capacidades del personal.

Compensación: El tema de asignación salarial es tomado a consideración de una manera equitativa para cada una de las áreas, teniendo ciertas variables claras como lo es el tiempo laborado, la experiencia, indicadores de gestión. Como otro de los factores favorables es el hecho de que los trabajadores se encuentran a gusto con el sistema de pago de nómina puesto que se realiza en los tiempos establecidos.

Bienestar Social: La alta gerencia se encuentra comprometida en la difusión en temas de bienestar organizacional, se realizó una compañía con el objetivo de promover actividades lúdicas culturales y deportivas, donde dio como resultado el 100% de participación mostrando así unión entre las diferentes dependencias de Plastik.

Manejo Laboral: Se poseen grandes falencias en este ítem la más representativa está en caminada en la carencia de un manual de funciones de manera escrita lo cual hace difícil el proceso de dar una directriz al no existir un documento formal donde indique los deberes y derechos del personal.

Salud Ocupacional: Se tiene a todo el personal afiliado a la Seguridad Social, a la dirección de la compañía se le plantea la inclusión del Comité de Salud ocupacional lo cual es un requisito legal según lo estipulado en el (Decreto 1443, 2014) del Ministerio de Trabajo el cual dice lo siguiente. El presente decreto tiene por objeto definir las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo - SG-SST, que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales y tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión.

10.3. Propuesta de mejora

El planteamiento de la propuesta de mejora, se basó en la encuesta que se practicó en el área operativa de la empresa Plastik.

Es así, que bajo dicha indagación, se logró evidenciar los problemas o conflictos que presenta la organización y en donde se realizó su respectivo planteamiento para dar solución a las falencias en cuanto a la comunicación entre empleados, jefes o departamentos, el manejo y desarrollo de la estructura organizacional (manual de cargos y funciones) y la realización de actividades de motivación al personal.

Es por eso, que bajo dichos resultados de la encuesta del clima organizacional, se ha propuesto las siguientes 3 acciones o propuesta de mejora, con su debido seguimiento al final de cada una de ellas, para un mejoramiento de cada uno de los problemas.

Tabla 20.

Propuesta de mejora gestión del talento humano (Mejoramiento de los sistemas de comunicación en la empresa Plastik).

MEJORAMIENTO DE LOS SISTEMA DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA PLASTIK						
OBJETIVOS	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Costos estimado
Realizar encuesta para analizar el estado de la comunicación de los empleados en la compañía	Elaborará una encuesta en donde se evaluara las falencias y fortalezas más importantes de la empresa	Talento Humano	Técnicos 1.Libros Financieros 1.Caja Menor Tecnológicos Computadores, Impresora, Proyector, Internet	Implementación de la encuesta en cada una de las áreas de la empresa.	1 Semana	\$ 50.000
Capacitación al personal sobre la importancia de la comunicación	Brindar capacitaciones al personal en donde tengan claridad de los roles del personal	Talento Humano Finanzas	Financieros (transferencia bancaria) Tecnológicos Computadores, Impresora , Proyector Internet	Correrá por la directriz que determine el capacitador.	5 Días	\$1.000.000
Construir equipos de trabajo	Realizar actividades recreativas en donde permitan la integración de las áreas.	Talento Humano Finanzas Comercio Producción Administrativo	Técnicos Libros Financieros 1.Caja menor Tecnológicos Computadores, Impresora , Internet	Realizar juegos de cambio de roles en donde se refleje las necesidades que las distintas áreas	1 Semana	\$ 50.000
Programar espacios para fomentar la comunicación directa entre trabajadores	Realizar pautas actividad durante las jornadas de trabajo	Participación de todas las áreas de la empresa	Financieros 1.Caja menor Técnicos 1.Libros 2.Conferencistas	La empresa implementara dos pausas activas por día la cuáles tendrán un espacio de 15 minutos tanto en la mañana como en la tarde	se llevara a cabo en todo el mes de Mayo	\$50.000

Realizar encuesta para analizar los resultados obtenidos durante la implementación de las actividades	Medición comparativa de los procesos de comunicación de la empresa Plastik	Análisis individual de cada una de las áreas que tiene la empresa y del total del personal	Técnicos 1.Libros 2.Conferencistas Financieros 1.caja menor Tecnológicos 1.computador	Se analizara los resultados de una pos concientización en los sistemas de comunicación internos	2 días	\$ 50.000
--	--	--	--	---	--------	-----------

Nota: Autoría Propia.

Tabla 21.

Propuesta de mejora gestión del talento humano (Implementación del manual de cargos y funciones en la empresa Plastik).

OBJETIVOS	IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES					
Actividades	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Costos estimado
Realizar preguntas al personal de los posibles cargos que ha desempeñado en la empresa	Se le preguntara a cada empelado los cargos que ha desempeñado desde el momento de su contratación.	La participación será por las áreas que tiene la empresa.	Técnicos 1.Libros. 2.Conferencistas Financieros 1.Caja Menor Tecnológicos 1.Computador 2.Impresora 3.Proyector 4.Internet	Se les asignara un horario a cada empleado en donde pueda responder el cuestionario de los cargos que ha desempeño.	3 Días	\$ 50.000
Realizar modelos de cargos y funciones para que la empresa lo apruebe.	Creación de diferentes modelos de cargos y funciones que el personal va a desempeñar	La participación será por las áreas que tiene la empresa.	Financieros Caja Menor Tecnológicos Computadores Impresora Internet.	Diseño del manual de cargos y funciones del personal	1 Semana	\$ 100.000

Capacitar al personal para que conozcan los cargos y funciones que van a realizar.	Realizar capacitaciones de los cargos y funciones que cada departamento debe realizar.	La participación será por las áreas que tiene la empresa.	Técnicos 1.Libros 2.Conferencistas Financieros 1. Cheque (transferencia bancaria) Tecnológicos 1.Computadores 2.Impresora 3.Proyector 4.Internet	Se contratara un capacitador, para que brinde la respectiva asesoría al personal, de las funciones que tiene cada área y la respectiva supervisión que los jefes deben realizar.	4 Semanas	\$ 1.000.000
Desarrollo del manual de cargos y funciones en la empresa	Realizar la implementación en cada una de las áreas.	La participación será por las áreas que tiene la empresa.	Técnicos 1.Libros 2.Conferencistas Financieros 1.Caja menor	Una vez aceptado el modelo y realizada la capacitación, comenzara su desarrollo en la empresa para analizar sus pro y contra.	Se llevara a cabo en todo el mes de Junio	\$100.000
Realizar seguimiento de la diseño del manual de cargos y funciones.	Encuestas Cuestionarios Actividades Simulacros	La participación será por las áreas que tiene la empresa.	Financieros 1.Caja menor	Se realizaran actividades, para analizar los resultados de la implementación del manual de cargos y funciones.	El seguimiento se realizara el viernes de cada semana.	\$100.000

Nota: Autoría Propia.

Tabla 22.

Propuesta de mejora gestión del talento humano (Desarrollar actividades de motivación en la empresa Plastik).

OBJETIVOS	DESARROLLAR ACTIVIDADES DE MOTIVACION					
Actividades	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Costos estimado
Realizar encuesta si el personal es tenido en cuenta en las decisiones	Si la empresa tiene en cuenta los trabajadores, al momento de tomar nuevas decisiones.	Participación de todos los departamentos.	Técnicos 1.Libros Financieros 1.Caja Menor Tecnológicos 1.Impresora	Se le preguntara al personal, si la empresa al momento de tomar una decisión cuenta sus opiniones	2 Días	\$ 100.000
Realizar actividades de motivación	se realizarán actividades como: 1.Juegos de adivinanzas 2. Juego de intercambio de identidad.	Talento Humano Finanzas Comercio Ventas Producción	Financieros Caja menor Tecnológicos Computadores Impresora Proyector Internet	Se programaran 2 horas donde se realizaran actividades de destrezas para que el personal.	Cada viernes de cada semana	A convenir
Reconocer a los empleados	Bonos Bonos de alimentación	Participación de todos los departamentos.	Financieros 1.Caja menor	Reconocer el trabajo de los trabajadores	cada 15 días	A convenir
Creación de horarios flexibles	Hora de llegada Hora de salida	Participación de todos los departamentos.	Financieros 1.Caja menor	Cronograma de actividades.	Todo el mes de Mayo	A convenir
Realizar cambios que los empleados deseen necesario.	Se tendrán encuesta los cambios y/o opiniones de los empleados.	Participación de todos los departamentos.	Financieros 1.caja menor Tecnológicos 1.computador	Realizar cambios en donde los empleados se sientan inconformes.	1 Semana	A convenir

Nota: Autoría propia.

10.3.1. Manual de cargos y funciones de la empresa Plastik.

Un manual de cargos y de funciones, es una de las herramientas o métodos más importantes en la organización, ya que les permite tener una claridad de aquellas áreas que tiene la empresa y de las funciones, metas y/o objetivos que el personal debe desempeñar o dar cumplimiento a las respectivas necesidades, dentro de una sociedad.

A continuación, se da una breve descripción del manual de cargos de 3 funcionarios o trabajadores de la empresa Plastik, donde se encuentran explicadas las funciones que deben desarrollar, los requisitos que se deben tener en cuenta para poder desempeñar el cargo que se está necesitando o laborando.

Dicho manual se implementó, de acuerdo a las necesidades que tenía la organización, ya que no contaban con un manual y la compañía no podía llegar un control adecuado de los empleados que tenía y de los cargos y funciones que el personal ha venido desempeñando.

Tabla 23.

Modelo manual de cargos y funciones.

Descripción Y Análisis Del Puesto	
TITULO	Gerente
Descripción Genérica	
Ser responsable ante los accionistas por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional; planea, dirige, organiza y controla las actividades, demuestra liderazgo involucrados en la empresa. La gerencia actúa como soporte de la organización a nivel general y de los colaboradores, asesora el manejo de cada área funcional.	
Descripción Del Puesto	

Liderar los procesos de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.	
Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.	
Representar judicial y extrajudicialmente a la sociedad ante terceros, autoridades de policía y/o autoridades fiscales.	
Aprobar nómina y pago de comisiones del personal operativo y comercial de la empresa.	
Realizar visitas con el propósito de coordinar actividades y procesos necesarios para el alcance del objetivo corporativo de la empresa.	
Análisis De Puesto	
Requisitos Intelectuales	
FORMACIÓN	Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, o similares con especialización en temas gerenciales
Experiencia	Cinco (5) años en cargos directivos en empresas de Ingeniería Industrial.
Competencias	Liderazgo, Trabajo en Equipo, Comunicación Asertiva y Planeación
Responsabilidades Adquiridas	
Responsabilidad	Velar por el patrimonio de la empresa, la cual deberá asignar los recursos adecuados para dar cumplimiento a las pagos oportunos a los proveedores y calidad de los productos y materia prima.
Condiciones De Trabajo	
El gerente se encontrara en un ambiente de oficina con temperatura adecuadas, en unas condiciones de higiene optimas, adecuadas para desempeñar su cargo, adicionalmente contará con viáticos de representación utilizados para el cumplimiento de las diferentes funciones anteriormente nombradas en la descripción del puesto.	

Nota: Autoría propia.

Tabla 24.

Modelo manual de cargos y funciones.

Descripción y Análisis De Puesto	
TITULO	Profesional de Talento Humano
Descripción Genérica	
Administrar todo lo relacionado con los recursos humanos de la empresa. Planillas, solicitudes de empleo, inducciones, contratos, clima organizacional y evaluaciones de desempeño.	
Descripción Del Puesto	
Verificar todos los problemas relacionados con el personal.	
Mantener actualizado un archivo de solicitudes de empleo, para tener acceso a posibles candidatos.	
Realizar entrevistas primarias a candidatos.	
Elaborar contratos de trabajo.	
Ejecutar todo el proceso de selección de personal.	
Planear, ejecutar y hacer seguimiento a las actividades de bienestar y evaluación del clima organizacional.	
Análisis De Puesto	
Requisitos Intelectuales	
Formación	Profesional en Psicología o en ciencias administrativas con especialización en gerencia del talento humano.
Experiencia	Tres (3) años como profesional de recursos humanos en empresas con más de 50 empleados.

Competencias	Trabajo en Equipo, Comunicación Asertiva, Planeación Trabajo bajo presión y Liderazgo
Responsabilidades Adquiridas	
Responsabilidad	<p>Deberá velar por los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Reclutamiento del personal. Selección del personal Contratación y Capacitación del personal seleccionado. Pago oportuno de la seguridad social. Pago de nómina.
Condiciones De Trabajo	
El profesional del Talento Humano contará con capacitaciones, las cuáles lo mantendrán a la vanguardia a la normatividad vigente, en donde contará con la oficina la cual estará adecuada para desempeñar sus funciones en óptimas condiciones.	

Nota: Autoría propia.

Tabla 25.

Modelo manual de cargos y funciones.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO	
Nombre del Cargo	Profesional de Compras
DESCRIPCIÓN GENERICA	
Responsable de gestionar la adquisición de materiales y servicios que soliciten las diferentes unidades administrativas.	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	

Recibir y tramitar los pedidos que hacen las diferentes dependencias de la Empresa, para la compra de artículos e insumos necesarios para la ejecución de sus actividades.	
Mantener listados de las casas comerciales y actualizar cartera de proveedores de los insumos requeridos por la Empresa.	
Dirigir y coordinar las labores del personal asignado a su Departamento.	
Adjudicar las compras a los oferentes favorecidos, conforme a lo procedimientos establecidos.	
Organizar y controlar las cotizaciones que deben efectuarse para la compra de artículos.	
Gestionar la adquisición de bienes y servicios tomando en consideración de calidad, precio y proveedor calificado.	
Análisis De Puesto	
Requisitos Intelectuales	
Formación	Administrador de Empresas o Profesional en Mercadeo
Experiencia	Tres (3) años en funciones administrativas que incluya el área de compras
Competencias	Trabajo en Equipo, Comunicación Asertiva, Planeación Trabajo bajo presión
Responsabilidades Adquiridas	
Responsabilidad	Realizar cotización de la cantidad de la materia prima a comprar Aprovisionar los pagos a los proveedores. Realizar informes con respecto a la materia prima que se utilizó para la transformación de los productos.
Condiciones De Trabajo	
El profesional de compras, deberá trabajar bajo un ambiente de alta presión, ya que será el encargado de la calidad y cumplimiento de la compra de la materia prima, en donde deberá trasladarse a respectivos almacenes o empresas de proveedores para realizar la respectiva cotización de las materias y su debida fabricación.	

Nota: Autoría propia.

10.4. Indicadores

Los indicadores de gestión humana, les permite a las organizaciones, medir los diferentes índices de productividad, ingresos, capacitaciones, dotación y de conformidad que tiene sus empleados o sus clientes, ya que por medio de los indicadores y dependiendo de los resultados que estos les generen, las compañías podrán realizar y obtener un estudio detallado del avance que ha tenido frente a sus empleados y conocer las necesidades o problemáticas que surgen día a día en las jornadas de trabajado.

Tabla 26.

Indicadores gestión del talento humano.

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Costo de remuneración por empleado de tiempo completo	Mide el costo de remuneración promedio anual (nomina) pagado por cada empleado de tiempo completo ms cargas sociales.	(Costo de remuneración / Personal equivalente de tiempo completo)	25%
Porcentaje de costos laborales vs ingresos	Representa el porcentaje de la facturación destinado a fuerza de trabajo.	(costo descompensación + costo de beneficio) / Ingresos.	30%
Inversión por empleado en capacitación y desarrollo	Mide el monto invertido directamente en capacitación y desarrollo por cada empleado.	(Costo total en capacitación y desarrollo / Total de empleados)	45%

Nota: Adaptada de (Benchmark, 2011).

11. Gestión financiera

La gestión financiera para (López), se define como: □□El análisis que las empresas practican en el mercado con ayuda de los agentes económicos, los cuales se encargan del procedimiento por el que se negocian e intercambian los activos financieros. En donde las compañías estudian las necesidades de los recursos financieros, coste y la forma más conveniente de obtener así los resultados de los estados financieros, así mismo, permite estudiar y decidir respecto a la viabilidad economía y financiera de las inversiones. □□P. (5,7)

Los sistemas financieros, para las organizaciones son de gran importancia al momento de estudiar y analizar los estaos financieros que tiene la compañía. Ya que con el respectivo resultado que se obtenga en la investigación, la empresa está en la capacidad de tomar decisiones, en donde estará basada en la inversión, adquisición o endeudamiento para el respectivo funcionamiento de la empresa en cuanto a maquinaria y la seguridad de sus empleados.

Es así, que los estados financieros juegan un papel importante en la organización y por ende es de gran importancia que los profesionales que se encargan de su elaboración, estén en la capacidad de entregar un análisis detallado de los recursos que se están utilizando para la fabricación de sus productos.

11.1. Diagnóstico

El diagnóstico que se realizó la empresa Plastik, se llevó a cabo con la ayuda de los estados financieros que tiene la empresa, en donde permite estudiar y analizar cada una de las variables que tiene la matriz MMGO. A continuación, se da a conocer algunas de las variables como:

Inversión: Actualmente la empresa escasea de un plan de inversión donde se cuestione el crecimiento y proyecciones futuras esto a lo correspondiente al crecimiento de la empresa donde debido al crecimiento de la demanda del sector la empresa.

Por medio de los Estados Financieros, permite que la empresa estudie y analice las tasas de mejor efectividad para la debida inversión como lo son materia prima, bolsa de valores, terrenos, permitiendo proyectar un mejor panorama de sus activos.

Financiación y Rentabilidad: Por medio del estado de resultados, la empresa investiga y analiza las futuras o medianas financiaciones que puede adquirir ya sea por convenio con sus proveedores o por apalancamiento bancario, analizando tasas de interés capacidad de endeudamiento y los rendimientos esperados con la adquisición de esta nueva obligación, en lo anterior se debe tener claridad que el coste de la obligación sea inferior a las utilidades obtenidas por este nuevo pasivo(**R.O.E.**) $\text{Return On Equity} = \frac{\text{Beneficio Neto después de Impuestos}}{\text{Capitales propios}}$.

Información Y Instrumentos: Estas dos variables son de gran importancia para las empresas, ya que las compañías están la obligación de implementar o desarrollar sistemas de control o programas contables y financieros, en donde la sociedad tenga una mayor disposición en la información que se esté requiriendo como los son los estados financieros, presupuesto, cartera entre otros.

Procesos: Actualmente la organización está en transcurso de la implementación de políticas de cuentas por cobrar, donde la auditoria interna determino como ítem primordial a mejorar donde se busque proteger su patrimonio, puesto que la recuperación de la cartera es una forma directa de realizar inyección a los estados financieros.

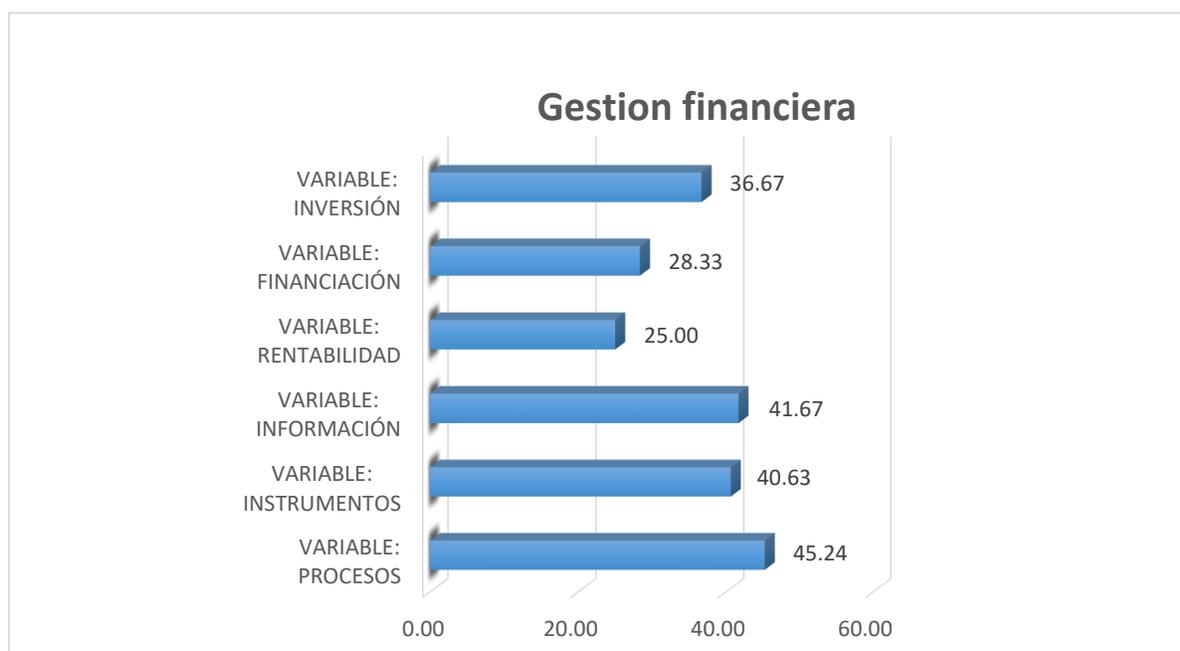


Figura 10. Gestión financiera MMGO. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).

Donde las herramientas que se analizaron al momento de comenzar a desarrollar la matriz MMGO son:

El Balance general, que se encarga de analizar los movimientos de las cuentas principales del activo, pasivo y patrimonio,

El estado de costos, permite determinar el costo que genera al momento de fabricar o procesar la materia prima. Pero no solo establece lo anteriormente nombrando, sino que también nos ayuda a estipular los costos indirectos de fabricación y los gastos de la administración.

La elasticidad de la demanda, nos proporciona la medida de sensibilidad de las cantidades demandas ante un cambio en el precio.

El ciclo de caja, en donde nos ayuda a precisar el tiempo del pago por la compra de materias primas y el momento en que se recibe el efectivo por la venta del producto fabricado por parte de la empresa.

Tabla 27.

Análisis de la estabilidad de la demanda.

$$\text{Elasticidad} = \frac{(P1-P0)/P0}{(Q1-Q0)/Q0}$$

ELASTICIDAD DE LA DEMANDA						
Escenario	Precio		Cantidad		Elasticidad	Ingresos proyectados
Escenario Optimista	P0	\$ 8.000.000	Q0	7405	0,0118	\$ 59.240.000.000
	P1	\$ 8.200.000	Q1	7600		\$ 62.320.000.000
Escenario Probable	P0	\$ 7.600.000	Q0	7310	0,010396717	\$ 55.556.000.000
	P1	\$ 7.700.000	Q1	7410		\$ 57.057.000.000
Escenario Pesimista	P0	\$ 6.900.000	Q0	6750	0,007666667	\$ 46.575.000.000
	P1	\$ 7.200.000	Q1	6900		\$ 49.680.000.000

Escenario Optimista	
DATOS	
P0	\$ 8.000.000
P1	\$ 8.200.000
Q0	7405
Q1	7600

Elasticidad	Cantidades	$\frac{0,03}{0,03}$	0,0118
	Precio	0,03	

Escenario Probable	
DATOS	
P0	\$ 7.600.000
P1	\$ 7.700.000
Q0	7310
Q1	7410

Elasticidad	Cantidades $\frac{0,01}{\text{Precio } 0,01}$ 0,010396717
-------------	---

Escenario Pesimista	
DATOS	
P0	\$ 6.900.000
P1	\$ 7.100.000
Q0	6750
Q1	6900

Elasticidad	Cantidades $\frac{0,02}{\text{Precio } 0,03}$ 0,007666667
-------------	---

Nota: Autoría Propia.

Se logra observar, que en los escenarios propuestos entre el pesimista donde el precio 0 parte desde \$46.575.000. Si se optimizara la fuerza de ventas de la organización y se abarcara una mayor proporción del mercado incrementando las cantidades a 7600 entre el escenario pesimista y el optimista se encuentra una diferencia de \$15.745.000 que pueden ser aprovechados por la compañía.

Tabla 28.

Análisis ciclo de caja

CICLO DE CAJA							
360							
PMI	PMP	PMC	CC	ROE	DAT	EMO	ESCENARIO
15	20	15	10	36	\$ 25.000.000	\$ 694.444,44	Escenario Optimista
20	20	30	30	12	\$ 25.000.000	\$ 2.083.333,33	Escenario Probable
30	15	40	55	7	\$ 25.000.000	\$ 3.819.444,44	Escenario Pesimista
ABREVIATURA				SIGNIFICADO			
PMI				PROMEDIO INVENTARIO			
PMP				PROMEDIO DE PAGO			
PMC				PROMEDIO DE COBRANZA			
ROE				RETORNO DEL EFECTIVO			
DAT				DESEMBOLSOS ANUALES TOTALES			
EMO				EFECTIVO MINIMO PARA LA OPERACIÓN			

Nota: Autoría Propia.

Se evidencia que le es bastante provechoso disminuir el ciclo de caja puesto que es uno del considerando un punto clave para aumentar la rentabilidad de la compañía se observa que en el mejor escenario con un Ciclo de Caja de 10 se presenta una Rotación del Efectivo de 36 veces en el año y por ende arroja un Efectivo Mínimo para operar de \$694,444 donde en el peor de los escenarios se observa que este valor esta alrededor de 5 veces mayor.

Tabla 29.

Análisis punto de equilibrio

ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO					
CF	CV	PV	P U/D	P EN PESOS	ESCENARIO
\$ 13.000.000	\$ 1.600	\$ 314.103	42	\$ 13.066.559	Escenario Optimista
\$ 13.000.000	\$ 1.400	\$ 314.103	42	\$ 13.058.202	Escenario Probable
\$ 13.728.000	\$ 1.700	\$ 314.103	44	\$ 13.802.703	Escenario Pesimista
ABREVIATURA		SIGNIFICADO			
CF	COSTOS FIJOS				
CV	COSTOS VARIABLES UNITARIOS				
PV	PRECIO DE VENTA UNITARIO				
PEU	PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES				
PEP	PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS				

Nota: Autoría Propia.

Gracias al estado de costos, se logró determinar el precio de venta unitario, los costos fijos y variables que la empresa Plastik, desea manejar al momento de determinar el punto de equilibrio en unidades. En donde la organización, podrá determinar los porcentajes adecuados para el crecimiento o disminución de los mismos.

Tabla 30.

Análisis del estado de costos

MOVIMIENTOS PARA EL ESTADO DE COSTOS		
	DEBITO	CREDITO
Inventario de materiales	\$ 300.000.000	\$ 240.000.000
Iva x pagar	\$ 48.000.000	\$ 70.359.114
Proveedores	\$ 340.500.000	

Rete x compras		\$ 7.500.000
Materia prima directa	\$ 200.000.000	
CIF	\$ 73.600.000	
Bancos		\$ 243.000.000
Mano de obra directa	\$ 140.000.000	\$ 140.000.000
Gastos administrativos	\$ 69.400.000	
Inventario producto en proceso	\$ 423.212.715	\$ 402.052.079
Depreciación	\$ -1.306.589.789	
inventario producto terminado	\$ 402.052.079	\$ 351.795.569
Costo de venta	\$ 351.795.569	
Ventas	\$ 439.744.462	
Anticipo de Impuesto	\$ 10.993.612	
Clientes	\$ 411.161.071	

PRECIO DE COSTO PC	
Inventario Producto Proceso	\$ 402.052.079
Total precio de costo	\$ 251.283

PRECIO DE VENTA PV	
Total Inventario Producto Proceso	\$ 251.283
precio de venta pv	\$ 314.103

COSTO DE VENTA	
Total Inventario Producto Proceso	\$ 251.283
Unidades vendidas	\$ 1.400
Total costo de venta	\$ 351.795.569

VENTA	
precio de venta pv	\$ 314.103
Unidades vendidas	\$ 1.400
Total costo de venta	\$ 439.744.462

C X CLIENTE	
Total costo de venta	\$ 351.795.569
IVA x pagar	\$ 70.359.114
Anticipo de Impuesto	\$ 10.993.612
Clientes	\$ 411.161.071

ESTADO DE RESULTADO	
Venta	\$ 439.744.462,00
Costo de venta	\$ -351.795.569,00
Utilidad bruta	\$ 87.948.893,00
Gastos administración	\$ -69.400.000,00
Utilidad operativa	\$ 18.548.893,00

ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCION		
	Inventario Inicial Materiales	\$ -
(+)	Compra de materiales	\$ 300.000.000,00
	Material Disponible	\$ 300.000.000,00
(-)	Inventario final materiales	\$ -60.000.000,00
	Materia utilizada producción	\$ 240.000.000,00
(-)	Material indirecto	\$ -40.000.000,00
	Materia prima directa	\$ 200.000.000,00
	Mano de obra de Producción	\$ 165.000.000,00
(-)	Mano de obra indirecta	\$ -25.000.000,00
	Mano de obra directa	\$ 140.000.000,00
	Costo Primo	\$ 340.000.000,00
(+)	Costo Indirecto de Fabricación	\$ 73.600.000,00
	Costo de la producción procesada	\$ 413.600.000,00
(-)	Inventario final de producto en proceso	\$ -21.160.635,75
	producción terminada	\$ 392.439.364,25
(-)	Inventario final de producto terminado	\$ -50.256.509,91
	COSTO DE VENTA	\$ 342.182.854,34

Nota: Autoría Propia.

Para la elaboración del estado de costos de la empresa Plastik, se contó con la participación de un solo escenario que es el probable, debido a que la compañía, no tenía su estado de costos, se le desarrollo un modelo.

al momento de desarrollar el estado de costo, se tuvieron en cuenta los siguientes movimientos que se refleja en la siguiente tabla, en donde se le propuso al gerente que los costos indirectos de fabricación, la mano de obra directa y los gastos administrativos entre otros elementos, se dividieran entre: el departamento de Servicios, la mano de obra directa y con la ayuda de la empresa, se tomó la decisión de manejar unos porcentajes para la administración del

arriendo y servicios públicos, etc. Para elaborar el respectivo procedimiento y distribución de los recursos.

Por otro lado, para obtener el inventario de los productos en proceso, se suma los tres elementos del costo que son materia prima directa, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, en donde se le aplicara un porcentaje del 95%, ya que es la salida del inventario para formar parte de producto terminado. Es así, que al momento de obtener el debido resultado, se logra conseguir el precio de costo, el precio de venta.

El estado de costos, nos permite poder determinar cuáles son las unidades que se van a procesar, cuales son las unidades que se están vendiendo y el precio que podemos determinar, para llegar a un acuerdo con nuestros clientes y proveedores.

Tabla 31.

Análisis del balance general

BALANCE GENERAL			
	1,3		0,7
	Escenario Optimista	Escenario Probable	Escenario Pesimista
Activo Corriente			
Disponible(Caja+ Banco)	\$ 315.900.000	\$ 243.000.000	\$ 170.100.000
Inversiones temporales	\$ 333.826.808	\$ 256.789.852	\$ 179.752.896
Clientes	\$ 534.509.392	\$ 411.161.071	\$ 287.812.750
Inventarios	\$ 812.917.893	\$ 625.321.456	\$ 437.725.019
Inventario materiales	\$ 78.000.000	\$ 60.000.000	\$ 42.000.000
Inventario procesado	\$ 27.508.826	\$ 21.160.636	\$ 14.812.445
Anticipo de impuesto	\$ 14.291.696	\$ 10.993.612	\$ 7.695.528
Inv.Produce. terminado	\$ 65.333.463	\$ 50.256.510	\$ 35.179.557
Deudores	\$ 306.093.826	\$ 235.456.789	\$ 164.819.752
Total Activo Corriente	\$ 2.488.381.903	\$ 1.914.139.926	\$ 1.339.897.948
Act Largo Plazo			
Inversiones a largo plazo	\$ 168.293.960	\$ 129.456.892	\$ 90.619.824
Cargos diferidos	\$ 175.314.083	\$ 134.856.987	\$ 94.399.891
Total Act Largo Plazo	\$ 343.608.043	\$ 264.313.879	\$ 185.019.715
Activo Fijo			
Propiedad planta y equipo	\$ 1.499.583.547	\$ 1.153.525.805	\$ 807.468.064
Depreciación	\$ -1.698.566.726	\$ -1.306.589.789	\$ -914.612.852
Total Activo Fijo	\$ -198.983.179	\$ -153.063.984	\$ -107.144.789

Total Activo	\$ 2.633.006.767	\$ 2.025.389.821	\$ 1.417.772.874
Pasivo Corriente			
Obligaciones financieras	\$ 215.093.821	\$ 165.456.785	\$ 115.819.750
Proveedores	\$ 442.650.000	\$ 340.500.000	\$ 238.350.000
Impuesto Iva	\$ 29.066.848	\$ 22.359.114	\$ 15.651.380
Impuesto rete fuente	\$ 9.750.000	\$ 7.500.000	\$ 5.250.000
Total Pasivo Corriente	\$ 686.810.669	\$ 528.315.899	\$ 369.821.129
Total Pasivo	\$ 686.810.669	\$ 528.315.899	\$ 369.821.129
Patrimonio			
Capital social	\$ 790.563.322	\$ 608.125.632	\$ 425.687.942
Reserva Legal	\$ 403.163.665	\$ 310.125.896	\$ 217.088.127
Otras reservas	\$ 463.935.551	\$ 356.873.501	\$ 249.811.451
Superávit x valorización	\$ 264.420.000	\$ 203.400.000	\$ 142.380.000
Utilidad del ejercicio	\$ 24.113.561	\$ 18.548.893	\$ 12.984.225
Total Patrimonio	\$ 1.946.196.099	\$ 1.497.073.922	\$ 1.047.951.745
Total Patrimonio+Pasivo	\$ 2.633.006.767	\$ 2.025.389.821	\$ 1.417.772.875

Nota: Adaptado de Plastik.

Con el balance general, se evidencia que la empresa Plastik no tiene estructurado un estado de costo de las cantidades y de los precios que la organización debe manejar al momento vender o procesar la materia prima, ya que solo manejaban la cuenta de inventario de la respectiva materia prima que se encuentra en bodega.

Por otro lado, la empresa ha logrado cumplir con cada uno de las metas y objetivos que se ha propuesto, en donde han logrado crear distintos convenios con empresas conocidas del mercado, creando así diferentes inversiones para asegurar su continuidad en el mercado y adquirir prestamos con entidades bancarias reconocidas.

Tabla 32.

Análisis de las razones financieras

OBSERVACIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS	
Razón circulante	La razón circulante es buena porque significa que por cada peso (1) que se tiene en el pasivo a corto plazo la empresa tiene (1,47) pesos para respaldar ese pasivo.
Prueba de acido	la organización posee \$242,999,996 de capacidad de pago frente a las obligaciones financieras a corto plazo esto para ellos es fructífero puesto que es superior el activo corriente sin contar los inventarios a los pasivos corrientes
Rotación de inventario	para esta razón financiera se observa una falencia en la rotación de inventarios puesto que el costo de venta es superior al promedio de inventarios
Promedio de inventario	puesto que la organización no tiene una gran fuerza de ventas la rotación del inventario es mínima puesto que se visualiza que el tiempo que transcurre entre la producción y la venta del inventario oscila en 30 días
Rotación de cuentas por cobrar	la compañía Plastik tiene dificultades en el proceso de generar las cuentas por cobrar donde se está planteando que se optimice una fuerza de cobranza para acelerar la recuperación de la cartera

Nota: Autoría Propia

Durante el desarrollo del módulo de la Gestión Financiera en la empresa Plastik, se realizó un Análisis de las Razones Financieras donde se tuvo en cuenta las variaciones más importantes que generan la organización al momento de evaluar el desempeño que la compañía está generando frente a la venta de sus productos, la participación que ha tenido en el mercado, la rentabilidad que obtiene al comercializar o comprar sus materias primas y su debida utilización de recursos.

Es así, que dicho análisis financiero va de la mano con cada uno de los Estados Financieros que maneja día a día una entidad, en donde no solo les permite evaluar lo anteriormente mencionado, sino que también les otorga crear estrategias de mejoramiento y tener un debido control de los factores que están generando una rentabilidad o pérdida la organización.

Tabla 33.

Flujo de caja.

FLUJO DE CAJA			
	Esc. Optimista	Esc. Probable	Esc. Pesimista
Ingresos Operacionales	\$ 3.078.837.212	\$ 2.368.336.317	\$ 1.657.835.422
Ventas	\$ 1.914.136.632	\$ 1.472.412.794	\$ 1.030.688.956
Egresos	\$ 1.164.700.580	\$ 895.923.523	\$ 627.146.466
Mano de obra			
Materia prima	\$ 390.000.000	\$ 300.000.000	\$ 210.000.000
CIF de empaque	\$ 95.680.000	\$ 73.600.000	\$ 51.520.000
costos c.i.f agua	\$ 7.150.000	\$ 5.500.000	\$ 3.850.000
costos c.i.f electricidad	\$ 7.150.000	\$ 5.500.000	\$ 3.850.000
Gastos administrativos	\$ -90.220.000	\$ -69.400.000	\$ -48.580.000
Seguros	\$ 1.919.850	\$ 1.476.808	\$ 1.033.766
Gastos financieros (interescréditos)	\$ 22.362.582	\$ 17.201.986	\$ 12.041.390
Gastos Fros (Interés crédito) Terreno	\$ 689.559	\$ 530.430	\$ 371.301
Depreciación	\$ 1.984.440	\$ 1.526.492	\$ 1.068.544
arrendamientos (leasing maquinaria)	\$ 19.688.583	\$ 15.145.064	\$ 10.601.545
Egresos	\$ 2.751.241.354	\$ 2.116.339.503	\$ 1.481.437.652
impuestos aplica para todos que es el 32%	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad después de Tx			
(+) Depreciación	\$ 15.669.670	\$ 12.053.592	\$ 8.437.514
(-) Amortización edificio	\$ 25.236.413	\$ 19.412.625	\$ 13.588.838
Flujo de caja neto	\$ 327.595.858	\$ 251.996.814	\$ 176.397.770

Nota: Autoría Propia.

Durante el desarrollo del Flujo de Caja de la empresa Plastik, se logró evidenciar que durante el periodo 2016 contrastando los egresos versus los ingresos mostrando diferentes escenarios proyectados desde diversos puntos donde se estudió un escenario favorable, uno probable y un escenario desfavorable. Con el objetivo de tener claridad el flujo de efectivo de la empresa y así mismo empezar a generar políticas financieras para fortalecer el mismo.

En el caso de la depreciación, la empresa Plastik la realiza es por cada uno de la maquinaria o equipo de oficina o computo. Es por eso que el flujo de caja solo se ve representado el valor de la depreciación de un solo equipo y no por la totalidad de los activos.

Tabla 34.

Análisis de VAN y TIR

FLUJO DE INGRESOS

A	
AÑO	VALOR
1	\$ 85.350.160
2	\$ 88.500.100
3	\$ 91.560.000
4	\$ 93.600.000
5	\$ 96.420.000
TOTAL	\$ 455.430.260

FLUJO DE EGRESOS

B	
AÑO	VALOR
1	\$ 62.320.000
2	\$ 63.150.000
3	\$ 66.510.000
4	\$ 67.265.000
5	\$ 69.690.000
TOTAL	\$ 328.935.000

FLUJO DE EFECTIVO

A-B	
AÑO	VALOR
1	\$ 23.030.160
2	\$ 25.350.100
3	\$ 25.050.000
4	\$ 26.335.000
5	\$ 26.730.000
TOTA	\$ 126.495.260

INVERSION INICIAL	\$ 25.000.000
-------------------	---------------

Formulacion Datos

AÑO

AÑO1	\$ 23.030.160
AÑO2	\$ 25.350.100
AÑO3	\$ 25.050.000
AÑO4	\$ 26.335.000
AÑO5	\$ 26.730.000

N	5
I	8,5%
IO	-\$ 25.000.000

VAN	\$ 99.150.901,19
-----	------------------

TIR	93%
-----	-----

Nota: Autoría Propia.

VAN: Esta inversión para la empresa es conveniente puesto que el resultado del ejercicio es positivo y es aconsejable para la compañía.

TIR: Este negocio presenta una rentabilidad del 93% puesto que posee una rentabilidad bastante considerable y tentadora para el empresario y los accionistas de la empresa.

11.2. Propuesta de mejora

Tabla 35.

Propuesta de mejora gestión financiera

OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	PROCEDIMIENTO DE TRABAJO	CRONOGRAMA	COSTOS ESTIMADO
Disminuir el ciclo de caja	Ayudará aumentar el ROE	Administrativo, Financiero. Producción.	Financieros Caja Bancos	Mejorar el rendimiento del capital empleado para las inversiones que realice la organización.	5 horas por semana	\$ 850.000
Disminuir el promedio de rotación de inventarios	Aumento en las ventas	Financiero. Producción.	Financieros Caja Bancos Tecnológicos Internet. Libros. Capacitaciones.	Aumentar el plazo de pago. Dar un mayor plazo de tiempo para poner el producto en el mercado. Generar ingresos	Se recomienda dar seguimiento cada dos semanas	\$500.000
Tener una directriz clara en el proceso de compra de materia prima	Disminuir precios de compra al momento de la importación de materias primas	Administrativo, Financiero. Producción.	Financieros Caja Bancos Tecnológicos Internet. Libros. Capacitaciones.	Desarrollar políticas de financiación. Negociación de divisas	Se recomienda dar seguimiento semanalmente	\$ 100.000

Nota: Autoría propia

11.3. Indicadores

Los indicadores de la gestión financiera, permite que la empresa estudie la respectiva demanda que tiene frente al mercado. En donde por medio de dichos análisis la empresa puede determinar las cantidades que se van a producir y el precio en que desea la compañía producir dicho bien o comercializarlo.

También los indicadores de financiación, busca que las empresas por medio de sus estados financieros, accedan a tasas de interés que los diferentes bancos les ofrecen, ya sea para el respectivo mejoramiento de sus instalaciones, inversión en la bolsa de valores o adquirir créditos de compra con los respectivos distribuidores o proveedores de las materias primas.

Es así, que la gestión financiera, es uno de los elementos más importantes para las empresas, porque debido a eso las empresas pueden mejorar su rentabilidad y permiten llevar un control y seguimiento de los estados financieros o de los respectivos movimientos que ha tenido antes durante y después de la compra y venta de materias primas.

Por último, la empresa Plastik, por medio de los indicadores que va a desarrollar para el debido análisis de las falencias o necesidades que viene presentado, espera cumplir con la meta que se han propuesta en (%), así como se logra observar en la siguiente tabla. En donde los indicadores planteados no tienen que ver con la meta esperada.

Tabla 36.

Indicadores gestión financiera.

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Elasticidad de la demanda	Permite medir la sensibilidad de las cantidades demandadas ante un cambio en el precio	$ED = \frac{(Q1-Q0)/Q0}{(P1-P0)/P0}$	45%
Tasa Interna de Retorno	permite medir el tiempo que tarda la devolución del dinero invertido en una compañía	$TIR = -Inversión\ inicial + FNC / (1+k)^N$	30%
Ciclo de caja	Periodo de tiempo entre el pago por la compra de materia prima y el momento en que se recibe el efectivo por la venta del bien.	$CC = PMI + PMC - PMP$	25%

Nota: Autoría propia

12. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo

La responsabilidad social, para (García R. F., 2009) puede ser definida como: □□La responsabilidad social, se entiende como el compromiso que tiene todos los ciudadanos, las instituciones y organizaciones sociales, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global. La responsabilidad social de la empresa, ha de ser entendida como una filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria de sus distintos grupos de interés (stakeholders). Y la responsabilidad social corporativa, amplía el ámbito de la responsabilidad social de la empresa para incorporar a las agencias gubernamentales y a otras organizaciones. □□(p. 19)

La Responsabilidad Social (RSE), ha tomado un lugar fundamental durante la participación que tiene las empresas, durante el ejercicio de la negociación y continuidad que realizan en el mercado. Es por eso, que las organizaciones desde el primer momento que se constituyen la empresa, han querido incluir programas orientados al cumplimiento de su responsabilidad y a contribuir con el desarrollo sustentable de la humanidad. En donde permite, que las compañías sean orientadas al cuidado del medio ambiente y a contribuir con la sociedad y la continua del desarrollo humano.

Es por eso, que para (Enrione, 2014), el gobierno corporativo se entiende como: □□El conjunto de procesos, mecanismos y reglas del juego establecidos entre los propietarios, el directorio y la administración para dirigir la empresa, alcanzar los objetivos planteados, generar valor sostenible en el tiempo para sus accionistas y responder a los legítimos requerimientos de otros grupos de interés. □□(p. 19)

El Gobierno Corporativo, como su nombre lo indica se encarga de regular el funcionamiento por parte de los órganos de gobierno que se encuentra constituida la empresa, generando así, la creación de valores y principios corporativos, el manejo ético de la información y los recursos para la protección de los intereses de la compañía, accionistas y empleados.

12.1. Diagnóstico

El diagnóstico que se realizó a la empresa Plastik, se llevó a cabo con la ayuda de la matriz MMGO, en donde se tuvieron en cuenta las siguientes variables para desarrollar su respectivo

análisis, con respecto a la responsabilidad social que se maneja en la empresa. Algunas de las variables son:

Política Ambiental: Cabe resaltar que para la parte directiva de la organización enfatiza en el deseo de poseer la certificación en la NTC ISO 14001, con el objetivo de ganar mayor reputación aprovechamiento de los residuos para un mejor explotación de las materias primas adicionalmente como lo dice (ISO 14001), los beneficios que adquiere al acogerse a esta norma son la protección del medio ambiente utilizando la prevención, mitigación de los impactos ambientales, efectos secundarios según las condiciones ambientales de la empresa, ayudar a la empresa a cumplir con la legislación, controla la forma en la que se diseñan los productos y servicios que ofrece la organización • Consigue beneficios financieros y operaciones que pueden resultar de aplicar alternativas ambientales relacionadas que fortalecen el posicionamiento del mercado y comunica la información ambiental a las partes interesadas.

Protección De La Propiedad Intelectual: Actualmente está resguardada para la empresa bajo lo estipulado en la Constitución Política Colombiana (Constitucional, 1991) bajo su artículo 61 donde indica que El Estado protegerá la propiedad intelectual por el tiempo y mediante las formalidades que establezca la ley. Conforme a lo anterior en el 92% de los contratos laborales se encuentran con cláusulas de confidencialidad con el ánimo de proteger todo tipo de información emanada por la organización.

Políticas De Inversión Social: Se encuentra en fase de desarrollo un programa con enfoque a la comunidad con miras a generar una política de desarrollo sostenible, donde se busca mitigar las repercusiones medioambientales de acuerdo al impacto creado por su actividad de funcionamiento.

Políticas Anti sobornó Y Anticorrupción: La empresa de manera voluntaria por su tendencia al crecimiento, cuenta en su proyecto la estructuración de un comité de ética, donde se establezcan los posibles conflictos de manera ética con el objetivo de buscar la armonía empresarial basada en los principios de **R.S.E** de la Responsabilidad Social Empresarial.

Salud Y Seguridad Industrial: A la fecha todos los trabajadores cuentan con afiliación al SSGS Sistema General de Seguridad Social en Salud, adicionalmente Plastik se encuentra en etapa de conformación del COPASST para apoyar y mejorar las condiciones de salud en el trabajo donde se generen canales de comunicación entre empleado y empleador directos en busca de erradicar los riesgos en el trabajo. Por otra parte la compañía se acoge a lo dictaminado en

(Decreto 2663, 1950) donde indica: □En el artículo 230 empleador que habitualmente ocupe uno (1) o más trabajadores permanentes, deberá suministrar cada cuatro (4) meses, en forma gratuita, un (1) par de zapatos y un (1) vestido de labor al trabajador, cuya remuneración mensual sea hasta dos (2) meses el salario mínimo más alto vigente. Tiene derecho a esta prestación el trabajador que en las fechas de entrega de calzado y vestido haya cumplido más de tres (3) meses al servicio del empleador. □□

Análisis Del Ciclo De Vida Del Producto O Servicio: Se observa la perspectiva por generar valor agregado a los productos de la organización al momento de la determinación de los materiales e insumos para la fabricación de los productos con el objetivo central de elaborar un producto amigablemente sostenible.

Registros Y Documentos: Se carece de una trazabilidad documental de la metodología de trabajo, lo cual dificulta el análisis donde se enfatice en la mejora del know-how a través de los nuevos procesos que han ido surgiendo,

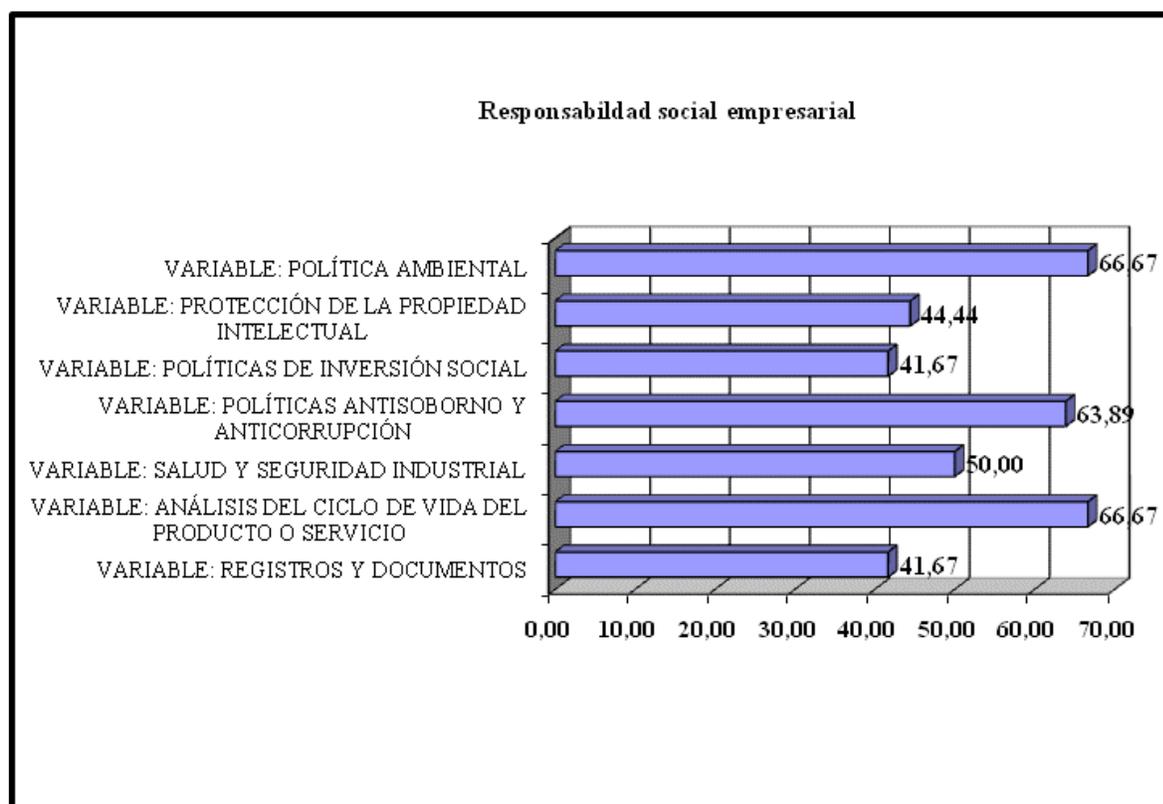


Figura 11. Responsabilidad social empresarial MMGO. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009)

12.1.1. Preguntas claves de la GTC 180 sobre la responsabilidad social.

Durante el respectivo diagnóstico que le practico a la empresa Plastik, se realizó el siguiente cuestionario:

¿Cuál es nuestra actividad organizacional?

La actividad organizacional de la empresa Plastik, es la fabricación de envases plásticos para el almacenamiento de alimentos.

¿Con que habilidades y recursos contamos para ello?

Las habilidades con las que cuenta la empresa Plastik, es la alta gama en maquinaria tecnológica que tiene para la respectiva fabricación de los envases para el almacenamiento de los alimentos. Los recursos con los que cuenta la organización es la respetiva materia prima importa desde otros países, el aporte financiero que realizan los socios y accionistas, los diferentes prestamos adquiridos con entidades bancarias y los diferentes convenios con entidades reconocidas en el mercado que permite ingresar una fuente de dinero extra.

¿Cuáles son nuestras partes interesada (stakeholders) centrales y cuales los factores principales de nuestro actual y potencial campo de desempeño?

Las partes interesadas de (stakeholders) serán los accionistas, el representante legal, los clientes y los proveedores. Los factores principales que se encargaran de medir el actual y potencial desempeño de la empresa Plastik, será por medio de los estados financieros que genera la empresa semestralmente, también se estudiara la participación que tiene el sector industrial por medio de las ramas e indicadores de actividad económica por los diferentes sectores.

¿A quiénes llamaremos en adelante nuestras partes interesadas (stakeholders) prioritarias?

La empresa Plastik, de ahora en adelanté llamara partes interesadas (stakeholders) prioritarias a los accionistas, representante legal y socios.

¿Por qué las partes interesada (stakeholders) inciden con tanta fuerza en el funcionamiento de la organización?

Las partes interesadas inciden con tanta fuerza en la organización, ya que son las encargadas de suministrar los recursos (dinero), para el debido funcionamiento y crecimiento de la empresa.

¿Cuáles son las razones que nos harían considerar, más adelante, a otras partes interesadas (stakeholders) que hasta ahora hemos dejado por fuera?

Las razones que nos harían considerar para adquirir nuevos (stakeholders) interesados son: no tener cuenta la capacidad financiera adecuada, negociar la totalidad de acciones que el cliente desea y permitir que el accionista, tome decisiones para realizar cambios producción.

¿Por qué debería nuestra organización tener un enfoque diferente con respecto a estas partes interesadas (stakeholders)?

Debería de tener un enfoque diferente con respecto a las partes interesadas, ya que al momento de adquirir nuevos (stakeholders) interesado, la inversión de la compañía se beneficiará, fortaleciendo el crecimiento económico, teniendo una mayor utilización en los recursos y mejoramiento de la maquinaria.

¿Cuáles son los riesgos asociados a estas razones referentes a nuestra reputación, mercados viabilidad operacional o actuación económica en el corto y largo plazo?

Los riesgos que se pueden ver asociados, referentes a nuestra reputación, sería: la mala utilización de las materias primas, la no adquisición de nuevos convenios con empresas pequeñas, realización de competencia desleal y entrega inadecuada de información de los estados financieros a entidades de control.

¿Cuáles podrían ser las consecuencias de sus influencias en el desempeño de nuestra organización en la actualidad y en el futuro?

En la actualidad en la empresa no cuenta con una política de responsabilidad social, las posibles consecuencias de la aplicación en estos momentos de la guía técnica serían positivas por se empezaría a fomentar conciencia del impacto de la organización.

Por otra parte, las proyecciones en el panorama de la implementación de la GTC son positivas puesto que resultara más interesante para los stakeholders, pero para esto se debe generar una

correcta planificación de la implementación trayendo consigo un mejor enfoque de responsabilidad social.

¿Cuáles son los intereses puestos sobre los posibles desarrollos en el tiempo? ¿Cuáles son los riesgos? ¿Cuáles son las oportunidades? ¿En qué sectores?

El principal interés de poner en desarrollo este objetivo para la empresa Plastik es reflejar el deseo y necesidad de crecer y posicionar de una mejor manera el nombre de la compañía en el ámbito de progresar y forjar nuevos estándares adoptando esta guía técnica esta se vuelve fundamental renovar la cultura de la organización donde se promueva esta nueva práctica.

Los posibles riesgos que se corren son la aceptación por parte de todo el grupo de personas involucradas en este proyecto puesto que de eso depende la viabilidad del mismo. Uno de los mayores problemas radica que al no ser una Norma sino una guía técnica es de libre adopción se toma de manera opcional su aplicación, donde puede que la organización tome la iniciativa, pero puede darse el panorama que la empresa desista de esta práctica y se pierda la continuidad en los procesos.

Si asumimos a nuestra competencia como una parte interesada ¿Qué está haciendo en nuestros campos? ¿Hacia dónde se dirige nuestra organización comparada con nuestra competencia?

Es una buena propuesta para la organización el poder contar con las empresas con las que cuenta con competitividad en el grupo de stakeholders con el objetivo de poder analizar sus acciones sus mejoras y así poder analizar los factores positivos de la misma sobre los temas relacionados a la implementación de la guía técnica y poder partir de una base para la implementación de la misma.

La desventaja que posee la compañía Plastik es la carencia de información sobre esta norma en oro panorama más favorable para la compañía es el poder contar como punto de partida la compañía Sodimac siendo su competidor directo con mayor avance representativo en los temas de gestión socialmente responsable.

Si se requieren ¿qué medidas prioritarias tiene que ser tomadas que nuevos recursos o habilidades serán requeridos? ¿Dentro de que plazos hay que actuar sin poner en riesgo la organización?

Uno de los recursos que la empresa Plastik debe adquirir un programa de capacitación al personal donde se puedan reforzar los conocimientos de los trabajadores de la organización optimizando así sus procesos. Lo anterior generara disminución de los residuos defectuosos reduciendo así el impacto ambiental generado por la elaboración de los productos. Los plazos que se sugieren para la realización de dicho modelo tienen que estar enfocados a ser prioritarios puesto que de esto depende que al final del ejercicio. La organización obtenga mayor utilidad mejorando la rentabilidad lo anterior siendo una de las políticas que posee Plastik.

¿Cuáles deben ser las adaptaciones políticas en nuestra política estrategia de plan de acción y estructura organizacional? ¿Cuáles deben ser nuestros nuevos objetivos y cuales los principales procesos organizacionales?

Se le sugiere a la organización implementar políticas de control de los inventarios puesto que se ha evidenciado falencia en cuanto el control de los mismos una de las medidas sugeridas para este es el modelo MGI donde permitirá regular la entrada y salida tanto de las materias primas como el inventario de producto terminado.

En otra parte es plantear estrategias que conlleven a guías de procesos en el tratamiento de las materias primas como lo son los etilenos los polímeros etc., para generar una visión ambiental con la meta a generar una política de desarrollo sostenible.

¿Cómo han de ser reorientadas las políticas y programas existentes mientras se introducen las rupturas necesarias cuando no es suficiente el proceso “paso a paso” de mejora continua?

Para este ítem se debe tener en cuenta un proceso de PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) contextualizado en el enfoque real de la empresa. Mejorar los procesos incentivara a la mejora continua se adaptará a los cambios y perfeccionará los procesos cada que sea necesario en los temas enfatizados.

¿Cómo se adaptan los objetivos y procesos de la organización a los principios y valores de la organización?

Los valores corporativos toman un rol primario, la organización siempre se ha enfocado en el crecimiento de la misma. En el tema pertinente al establecimiento de nuevas directrices siempre

es recomendable la capacitación a todo el personal puesto que son la base de cada una de las ideas que se plantean desde la alta gerencia.

¿Cuáles son las alianzas que deben tejerse con las partes interesadas “Stakeholders” para ser coherente con las estrategias de responsabilidad social?

El tema de las alianzas con los Stakeholders es bastante fructífero asociando tanto la parte interna de la organización como la parte externa.

Una de las alianzas va encaminada con los proveedores solicitando materia prima que sea enfocada para que el producto final sea biodegradable mejorando la perspectiva de los clientes al llevar un producto ambientalmente sostenible.

Con base a lo anterior la imagen de la organización mejorara lo que se espera un incremento en las ventas de sus productos. Lo que se espera con esto es el crecimiento proporcional de la organización y así poder incluir a la comunidad del sector por medio de la generación de empleo.

12.1.2. Gobierno corporativo de la empresa plastik.

La empresa Plastik, cuenta con la siguiente información sobre gobierno corporativo, como:

Tabla 37.

Gobierno corporativo.

Gobierno Corporativo de Plastik.	
Plan Estratégico	Desarrollar, producir y comercializar envases plásticos, con lo más altos estándares de calidad, para cubrir las necesidades de los sectores alimenticios, adaptando tecnologías que permiten el desarrollo de nuestros productos y procesos en pro del bienestar de los colaboradores y entorno social.
Objetivos Globales	La empresa Plastik, garantiza un medio ambiente de trabajo sano, seguro y amable que contribuye a la realización de los funcionarios como seres humanos y le permita a la entidad cumplir con sus funciones, metas y objetivos.
Actividad Comercial	La empresa Plastik, tiene un CIU 2229 Fabricación de artículos de plástico n.c.p., que es implementado por él (DANE), en donde incluye la siguiente descripción, como: La fabricación de artículos para envase de mercancías tales como: bolsas, sacos, cajones, frascos, botellas, garrafones y similares de plástico. La fabricación de prendas de vestir de plástico cuyas piezas se unen por adhesión y no por costura. La fabricación de artículos plásticos para la construcción tales como puertas, ventanas, marcos, postigos, persianas; cubrimientos plásticos para pisos, paredes y

	<p>techos; artículos sanitarios, bañeras, duchas, lavabos, tazas de inodoro, cisternas de inodoros, artículos de fontanería, productos para el revestimiento de pisos, paredes en rollos, losetas plásticas (vinilo, linóleo, etc.), tanques y depósitos de plásticos.</p> <p>La fabricación de accesorios de material plástico para tuberías (juntas, codos, racores, etcétera).</p> <p>La fabricación de otros artículos de plástico unidos por adhesión</p> <p>Como tocados (gorros de baño de plástico), artículos de vestuario (ejemplo: gabardinas, abrigos, etc.); material escolar y de oficina; rollos u hojas de celofán; accesorios para muebles, estatuillas y otros artículos de plástico para la decoración.</p> <p>La fabricación de señales de plástico.</p> <p>La fabricación de colchones de material plástico para camas de agua.</p> <p>La fabricación de partes y piezas de material plástico para calzado, Correas de transporte y de transmisión.</p> <p>La fabricación de papel de colgadura de material plástico.</p> <p>La fabricación de artículos a partir del plástico en cualquiera de sus formas básicas.</p> <p>La fabricación de artículos a base de plástico recuperado.</p>
Principios Corporativos	<p>Empleo de metodología de trabajo en equipo con los jefes superiores.</p> <p>Participación de los empleados</p> <p>Desarrollar competencias en la calidad de los productos.</p> <p>Todos somos una sola familia.</p> <p>Cada esfuerzo es individual en donde ganan todos.</p> <p>Prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.</p> <p>Evitar y minimizar el impacto ambiental.</p> <p>Controlar los riesgos.</p> <p>Cumplir con las leyes y las regulaciones de acuerdo con el desarrollo de las operaciones.</p> <p>Proporcionar los recursos necesarios para la implementación y el mejoramiento continuo del sistema.</p>
Valores Corporativos	<p>Responsabilidad social.</p> <p>Respecto dentro y fuera del lugar de trabajo.</p> <p>Compañerismo.</p> <p>Honestidad.</p> <p>Lealtad.</p> <p>Trabajo en equipo.</p>
Organismo de Vigilancia y control	<p>DIAN.</p> <p>Superintendencia financiera.</p> <p>Cámara de comercio de Bogotá</p> <p>Hospital de la localidad.</p> <p>Ministerio de medio ambiente.</p> <p>Contraloría general de la república.</p> <p>Contaduría general de la nación.</p>
Stakeholders	<p>Se encuentra constituido por 3 accionistas, 25 empleados, proveedores, clientes, socios e inversionistas.</p>
Principales Clientes	<p>Colectaos LTDA</p> <p>Lácteos Andinos de Nariño</p> <p>Sonarplast S.A.</p>
Principales Proveedores	<p>Metrología y ensayos</p> <p>Aire Gases Ltda.</p> <p>Cencosurd Colombia S.A.</p>

	<p>Extintores El Triunfo Férreas y CIA LTDA Ferretería JRC Grupo Electrónico Colombiano Homecenter</p>
Principales Competidores	<p>Plásticos desechables Plastihogar Prepac colombiana Yenvapac LTDA.</p>
Áreas Significativas de la empresa	<p>Tesorería. Ventas. Compras (importación). Cartera. Contabilidad. Área de producción. Mantenimiento.</p>
Organismo De Dirección	<p>Junta directiva, Representante legal y Gerencia general.</p>
Políticas Contables De La Organización	<p>La empresa Plastik, como política contable, se acoge a la NIC 8, la cual se denomina políticas contables, estimaciones y errores, ya que nos servirá para poder determinar las estimaciones y errores en que se produjeron. Las políticas son: La entrega del estado de resultado a fecha de corte del 01 Enero al 31 de Diciembre. El Flujo de efectivo a fecha de corte de 31 de Diciembre. Realización de la nómina respectiva a 31 de cada mes. Los indicadores financieros que maneja la empresa es: Valor del dólar. Producto Interno Bruto (PIB) Balanza comercial. Unidad de Valor Real-UVR</p>

Nota: Autoría Propia

12.2. Propuesta de mejora

La propuesta de mejora de la empresa Plastik, surge debido a la necesidad de desarrollar un modelo de organización, enfocado a la responsabilidad social, ética empresarial y ser ambientalmente sostenible.

Según (Arevalo, 2012) Cuando se habla de Responsabilidad Social Empresarial no se puede dejar de lado el fundamento ético-filosófico. En ese sentido es pertinente dialogar de las dimensiones culturales del derecho natural que ponen a la luz del ser-persona la diferencia entre el derecho y la ética; es decir, entre lo que es obligatorio y lo que es justo y de cuya reflexión emanan los fundamentos tanto de la Economía Social de Mercado como del concepto de responsabilidad social.

Tabla 38.

Propuesta de mejora RSE.

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Costos estimado
Capacitar al personal	Brindar capacitaciones al personal para que conozcan las nuevas directrices.	Juan José Narváez	Financieros ° Caja menor Tecnológicos ° 1 Computadores ° 1 Impresora ° Internet	El objetivo propuesto correrá por la directriz que determine el capacitador el cual guiara a concientizar temas sobre la responsabilidad social empresarial.	2 Días	\$2.500.000
Desarrollo de modelos GRI	Desarrollo de Global Reporting Initiative para la implementación de un modelo ambiental sostenible.	Dudan Camilo Domínguez Edna Melissa Reina Calderón	Técnicos 1. conferencistas. Financieros 1. Caja menor Tecnológicos 1. Computadores 2. Impresora 3. Proyector, Internet	Correrá bajo la directriz que determine los capacitadores, en se tomaran la mejor decisión con respecto al nuevo modelo pro del medio ambiente.	3 Días	\$ 500.000

Nota: Autoría propia.

12.3. Indicadores

Los indicadores económicos, que se desarrollaron durante la investigación y análisis en la empresa Plastik, fueron por medio la norma GRI 205: Anticorrupción y GRI 302: Energía. Por medio de estos dos indicadores se plantearon las siguientes soluciones a sus respectivas falencias, como:

Tabla 39.

Indicadores de gestión de RSE.

205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción		
Norma	DIRECTRICES	Para el Contenido 205-1 Este contenido puede incluir una evaluación del riesgo centrada en la corrupción o la inclusión de la corrupción como factor de riesgo en las evaluaciones generales del riesgo. Con el término “operación”, se hace referencia a la ubicación que utiliza la organización para la producción, el almacenamiento o la distribución de sus artículos y servicios o para fines administrativos. Dentro de una única operación, puede haber varias líneas de producción, almacenes u otras actividades. Por ejemplo, una misma fábrica puede utilizarse para varios productos y un mismo establecimiento de venta al por menor puede albergar varias operaciones minoristas distintas y que sean propiedad o estén gestionadas por la organización.
	ANTECEDENTES	Este contenido analiza el grado de uso de las evaluaciones del riesgo dentro de una organización. Las evaluaciones del riesgo pueden ayudar a evaluar el potencial de casos de corrupción de la organización o relacionados con ella. También pueden ayudar a la organización a diseñar políticas y procedimientos para combatir la corrupción.
EMPRESA PLASTIK		
<p>La organización se ha visto involucrada en pérdidas en su inventario. Esto debido que la mayoría del personal de la organización tiene acceso directo a la misma y al no ser centralizada en un departamento se han venido presentando hurtos.</p> <p>La solución que se propone para la empresa Plastik puesto que carece de un sistema de control de los inventarios de materia prima en el cual se está trabajando para mejorar la vigilancia y control de la misma, el modelo el cual les plantearemos a ellos será un modelo MGI (Modelo de Gestión de Inventarios).</p> <p>Enfatizando el sistema de acopio de materia prima y despacho del producto terminado en el departamento de almacén. Al centralizar en una sola área se limitará el personal que tiene acceso a la misma haciendo que el proceso de la logística de los inventarios se tenga un control del 100%.</p>		

Nota: (GRI, 1997)

Tabla 40.

Indicadores de gestión de RSE.

302-4 Reducción Del Consumo Energético		
Norma	DIRECTRICES	<p>Directrices para el Contenido 302-4 La organización informante puede dar prioridad a la notificación de las iniciativas de reducción que se implementaran en el periodo objeto del informe y que puedan contribuir de manera significativa a las reducciones. Las iniciativas de reducción y sus metas pueden describirse en el enfoque de gestión del tema. Las iniciativas de reducción pueden incluir: El rediseño de procesos, La transformación y el acondicionamiento de equipos, Los cambios de conducta y Los cambios operacionales.</p> <p>La organización puede notificar las reducciones del consumo energético combinando tipos de energía o separándolos por combustible, electricidad, calefacción, refrigeración y vapor. La organización también puede proporcionar un desglose de las reducciones de consumo energético por iniciativas individuales o grupos de iniciativas.</p>
EMPRESA PLASTIK		
<p>Para la empresa Plastik siempre ha sido tentador la idea de ser una empresa ambientalmente sostenible y para ello está trabajando en el replanteamiento de procesos donde se disminuya el consumo de energía eléctrica.</p> <p>La empresa está trabajando arduamente en procesos de disminución de consumo de energía eléctrica con el fin, de primero colaboración con el medio ambiente y daño ecológico con el planeta y como segundo objetivo poder disminuir el valor del recibo de la luz emitido por la empresa CODENSA S.A y así poder mejorar su rentabilidad.</p> <p>El resultado para el año 2016 en el tema de consumo de energía se refleja en el cuadro que se encuentra al final del presente informe, el objetivo para el 2017 es mejorar este promedio disminuyéndolo en un 2%.</p>		

Nota: (GRI, 1997)

13. Gestión de mercado

La gestión de mercados, es uno de los departamentos importantes en las empresas. Ya que el mercado es uno de las áreas fundamentales y necesarias, en donde las compañías dan a conocer los productos o servicios que cada ser humano o empresa puedan necesitar.

Es así, que los departamentos de mercadeo se encargan de la publicidad de los productos de la empresa, realiza las etiquetas de presentación como son el logo, el lema, fecha de lote, fecha de vencimiento, tabla de contenido de nutrientes y lo más importante el registro de INVIMA, también de realiza el catálogo de los productos que se ofrecen en el mercado con sus respectivos descuentos que puedan otorgar a sus clientes o consumidores finales, la distribución y almacenamiento de la materia prima, identificar y analizar las variaciones que tiene el mercado, evaluar los competidores y por ultimo estudia y analiza futuros convenios con empresas que tengan un posicionamiento alto en el mercado.

El mercado surge con el fin de poder satisfacer las necesidades o deseo que tiene las personas o las empresas y en donde pueden encontrar una variedad de productos.

13.1. Fases antecedentes

La fase de antecedentes para el módulo de Gestión de Mercado, conto con la participación del Planteamiento del Problema, que se estableció durante la respectiva investigación que se llevó a cabo en la empresa Plastik.

Durante dicho planteamiento, se pudieron establecer las distintas falencias que vienen presentado la compañía, las posibles repercusiones que pueden enfrentar si no toman las medidas necesarias y las mejoras que puede desarrollar para dar terminación a las inexactitudes.

Es por eso, que no es necesario nuevamente volver a mencionar dicho planteamiento, debido a que este primordialmente ya se encuentra plasmado en el inicio del presente proyecto integrador.

13.2. Diagnóstico

El diagnóstico estratégico, principalmente consistió en identificar la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) y la matriz MPC, que se encarga de estudiar los aspectos más importantes contra sus competidores. Es por eso, que durante el desarrollo del diagnóstico del Módulo de Gestión de Mercado, no será necesario nuevamente a reflejar las matrices ya mencionadas, como se logran evidenciar durante el respectivo desarrollo del Módulo de Gestión Estratégica y Entorno Económico.

Es así, que durante el diagnóstico de mercado, solo se desarrollara la matriz MMGO, ya que por medio de este análisis, se logra identificar de una forma más ágil y concreta el perfil estratégico que tiene la empresa y lo que se viene enfrentando en el mercado colombiano.



Figura 12. Gestión de mercadeo MMGO. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009)

Orientación De La Empresa Hacia El Mercado: El tema del enfoque del mercado es el punto con menor representación en la matriz MMGO de la empresa Plastik, esto a consecuencia de la importancia únicamente de la producción dejando de lado los demás actores que interactúan en el mercado, este es un punto crítico a tener en cuenta por mejorar para poder lograr un mayor posicionamiento en el mercado.

Planeación Y Control Del Mercadeo: La planeación del mercado está dada a la referencia de ventas del año inmediatamente anterior. Esto limita a una proyección de la organización si bien el dato de ventas logrado el año inmediatamente anterior sirve como referencia, impide avanzar al ritmo de la oferta por que se vuelve un restrictivo que no permite tener una visión futurista donde se pueda lograr un enfoque de planes de mercadeo a largo plazo.

Investigación De Mercados: Según (Bancoldex), los empaques y envases: El 35% de los productos colombianos de este sector contaba con tratamiento arancelario preferencial de arancel 0%, y el 65% restante tenía aranceles entre el 2,4 y 10,7%. Con TLC, ingresarán con arancel de 0%. Esto es de total claridad de los altos directivos se interesan de una manera informal a las tendencias del mercado.

Comportamiento del Consumidor Y Segmentación: La organización en este momento tiene definido un nicho de mercado, donde en ocasiones no todos sus productos satisfacen al cliente, en este ítem es relevante puesto que la compañía debe prestar de carácter primordial énfasis en este hallazgo y trabajar para profundizarlo y mejorarlo esto con el fin de realizar una fidelización de los clientes.

Estrategia De Producto O Servicio: Se logra detectar el ánimo por la empresa de tener procesos de innovación en sus productos, pero en su gran mayoría se queda en proyectos que no se ejecutan por lo anterior se encuentran falencias en las estrategias de posicionamiento de la marca y sus productos.

Estrategia de Precio: Cuentan con un análisis de precios en el mercado como marco referencial del margen de sus precios, teniendo en cuenta los costos y gastos de elaboración, para la entidad es muy importante fabricar lotes grandes de producción con ánimo de disminuir costos y competir con este factor en el mercado.

Estructura y Estrategia De Distribución: Semanalmente se realizan reuniones con los vendedores donde se analicen los sectores donde están cogiendo mayor fuerza de ventas y así

poder programar estrategias de despacho de los productos de una forma directa haciendo procesos de remisiones más efectivas.

Estrategias de Ventas: Por medio de las reuniones semanales con los vendedores de la empresa se pueden determinar varios factores importantes en el momento de la planeación como sectores de mayor fuerza de venta, estrategias de ataque a la competencia desde el análisis de los productos de ellos en temas como precios calidad así tener referentes de ataque a los directos competidores.

Estrategia de Comunicación: Se tiene una estrategia de difusión de la marca en la voz a voz, generando bajos costos en este tipo de estrategia, donde se evidencia que la compañía está quedando en un margen bajo de competitividad en este ítem puesto que las empresas directamente competidoras están innovando en redes sociales esto siendo el enfoque principal del mercadeo en la actualidad.

Servicio Al Cliente: La compañía tiene claro que el buen posicionamiento de la marca empieza por el buen servicio al cliente esto teniendo en cuenta como un factor demasiado importante a tener en cuenta como uno de los principales puntos de vista a tener en cuenta en posibles procesos de mejora.

13.3. Modelo canas en la empresa plastik

A continuación, se da una breve explicación del modelo Canas, que se le practico a la empresa Plastik, para analizar y conocer los factores tanto interno como externos que son importantes al momento de su negociación en el mercado y ayudan a la compañía a sobresalir en el mercado, como:

Propuesta De Valor (1): Se basa en los problemas que la empresa tiene o ha tenido con los clientes y conocer las soluciones que la empresa ha generado, o las necesidades que han surgido al momento de adquiere un convenio. Algunas de esas problemáticas o necesidades son: que la empresa garantiza la calidad de la materia prima al momento de fabricar los envases de plásticos, la compañía o los clientes que adquieren nuestro producto, cuentan con 1 año de garantía, la organización, realiza periódicamente visitas a sus clientes para mantener una base de datos actualizada y poder supervisar y conocer las opiniones sobre los envases que le fabricamos.

Segmentos de clientes (2): Este análisis es uno de los más importantes, ya que se basa en conocer cuáles son las necesidades o deseos que tiene nuestros clientes al momento de fabricarle un envase determinado para el almacenamiento de sus productos. Ya que conociendo sus necesidades, la empresa sabrá cómo enfrentar los problemas que puedan presentar al momento de la transformación de la materia prima. Alguno de esas necesidades es: la fabricación de los envases está diseñada para aquellas empresas que se dedican a la fabricación de alimentos, en donde la empresa realiza acuerdos de confidencialidad, al momento de hacer convenios con otras empresas para fabricar sus envases.

Canales (3): Los canales de distribución que tiene o maneja la empresa son: visitar 3 veces por semana a nuestros clientes, con el fin darles a conocer nuevos catálogos de envases y sus precios, actualizar la Página web de la compañía, en donde los clientes se pueden contactar con la empresa y conocer su lista de productos.

Relación con los clientes (4): Para la empresa, es muy importante la comunicación que tiene con sus clientes, ya que ellos son la prioridad al momento de conocer sus quejas y reclamos, con respecto a los productos o servicios que puedan prestar, como: línea telefónica privada y de email, para atender las inquietudes de los clientes y poder brindarles un seguimiento y solución a sus problemas y de realiza actividades de integración finalizando cada mes, para conocer las necesidades que tienen sus clientes y los acuerdos que pueden generar al momento de abrir nuevos mercados.

Flujo de ingresos (5): La empresa, en estos momentos cuenta con: un catálogo de los productos, lista de precios, forma de pago a 30 y 60 días.

Recursos clave (6): La compañía, cuenta con los siguientes recursos: técnicos, conocer e investigar las necesidades de los clientes vs consumidores, estudio de mercados, Publicidad, capital y maquinaria.

Actividades clave (7): Las actividades de negocio que maneja la empresa son: estudiar y analizar las variaciones del mercado con respecto a la obtención de las materias primas, realizar constantemente las debidas actualizaciones de la página web, para que nuevos clientes tengan la oportunidad de conocernos y realizar alianzas entre competidores para permanecer en el mercado.

Partes clave (8): La empresa ha logrado adquirir convenios con: DICORP, Alpina, Nacional de chocolates y Universidades. Ya que con estos convenios, la empresa ha ido logrando

posicionarse en el mercado, en donde ha contado con el manejo de calidad y distribución de los productos

Estructura de costes (9): Es importante dicha estructura, ya que permite que la empresa realice provisiones de los recursos que se van a utilizar antes, durante y después de la elaboración de un producto o los pagos que por ley las empresas deben realizar a sus trabajadores. La estructura de costes que tiene la empresa es: mano de obra, Materia prima, Circuito de seguridad, Maquinaria y equipo, Seguridad social y Nómina.

13.4. Propuesta de mejora

La propuesta de mejora de la empresa Plastia, surge debido a las necesidades de la implementación de la estructura organizacional para conformar los departamentos y sus respectivas funciones, con el fin de poder capacitar al personal.

Tabla 41.

Propuesta de mejora gestión de mercado.

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Costos estimado
Capacitar al personal	Brindar capacitaciones al personal para que conozcan las necesidades de la empresa vs consumidores.	Luis Andrés Duarte	Financieros ° Caja menor Tecnológicos °1 Computadores °1 Impresora °1 Proyector ° Internet	El procedimiento del trabajo correrá por la directriz que determine el capacitador, generando una guía sobre las necesidades que surgen tanto en la empresa como para los consumidores.	3 días	\$2.500.000
Responde a las exigencias actuales del mercado.	Realizar estudios de mercado, para analizar la satisfacción que tiene los clientes y la desventaja que tenemos antes los competidores.	Dudan Camilo Domínguez Edna Melissa Reina Calderón	Técnicos 1. conferencistas. 2. Libros. Financieros 1.Caja menor Tecnológicos 1.Computadores 2. Impresora 3. Proyector 4. Internet	El procedimiento que se llevara para este objetivo correrá bajo la directriz que determine los capacitadores, donde tomaran la mejor decisión con respecto a las medidas necesarias frente al estudio.	4 Días	\$ 100.000

Nota: Autoría propia

13.5. Indicadores

Los indicadores de gestión de mercado, permite que las empresas estudien el comportamiento del mercado, en donde las compañías se pueden dar cuenta de los avances que han tenido en el mercado o en diferentes ramas que tiene el sector económico y de cuáles son los errores que están cometiendo frente a sus consumidores y clientes.

Cada uno de los indicadores, busca y permite que las empresas puedan mejorar y corregir los posibles problemas que vienen enfrentando.

Algunos de los indicadores que la empresa maneja son:

Tabla 42.

Indicadores gestión de mercado.

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Indicadores de efectividad	Se encarga de medir la gestión de la efectividad, los criterios de ventas y la satisfacción de los clientes.	Ventas totales = cantidad total de ingresos percibidos * la venta de productos. Cantidad comprada = cantidad consumida de producto * cliente o usuario.	25%
Indicadores de eficiencia	Se relacionan estrictamente con los costos y parámetros de las ventas	$\frac{\text{Ventas Totales}}{\# \text{ clientes}} = \text{ventas por cliente}$ $\frac{\text{Ventas Totales}}{\# \text{ Pedidos}} = \text{ventas por pedido}$	30%
Indicador clave de la competitividad en el mercado	Permite medir y valorar la demanda interna y selectiva del mercado	Mercado= ventas unitarias de la empresa / ventas totales del mercado (en porcentaje)	45%

Nota: Adaptada de (Ruiz, 2012)

14. Negociación y manejo del conflicto

Según (Organización Internacional del Trabajo, 2013) el sistemas de resolución de conflictos laborales cuando el conflicto es aceptado como un elemento inevitable dentro de una economía de mercado, es posible evitar que dichos desacuerdos se conviertan en grandes disputas y que se encuentre una solución a los mismos, logrando disminuir de esa forma la necesidad de resolución judicial en los tribunales. Esto requiere que los sistemas de gestión de conflictos proporcionen una gama de servicios que alienten a los empleadores y a sus empleados a evitar el surgimiento de conflictos, mediante iniciativas basadas en el consenso y que, al mismo tiempo, les proporcionen servicios de conciliación/mediación y arbitraje cuando no puedan impedir que dichas diferencias se tornen en conflictos que requieran la intervención de terceros. Los sistemas de gestión de conflictos eficaces reducen tanto el costo como el tiempo asociado a los conflictos.

El enfoque principal que se maneja en la negociación de los conflictos, tiene como punto clave enfatizar en los procesos de negociación de los mismos donde lo primordial sea centralizar la problemática a tratar, planteando diversas soluciones donde se pueda tener alternativa de elección donde las partes involucradas se sientan satisfechas y sea benefactor para todos los implicados.

14.1. Método harvard

Los temas de conflicto que se presentan en la empresa Plastia, son:

Falencias en el sistema de comunicación interno: El conflicto que se ha presentado en la empresa Plastik es la falta de un sistema de comunicación, creando así falencias entre las diferentes áreas de la compañía generando grandes problemáticas para la compañía puesto que no hay eficiencia en los procesos internos.

En el análisis realizado es palpable que el principal afectado es el clima organizacional de la empresa creando en algunas ocasiones discordias entre las diferentes secciones de la empresa por ende generando retrasos en los procesos.

Carencia de motivación y reconocimiento al personal: Uno de los conflictos detectados en la compañía es la escasez de motivación, esto en lo que se pudo descubrir tiene factores negativos

en el tema correspondiente al clima organizacional puesto que no se sienten incentivados en sus procesos funcionales dejando de lado el sentido de pertenencia con la empresa.

Los métodos propuestos para la solución del conflicto, con respecto a las falencias en el sistema de comunicación interno, son los siguientes:

Panorama del conflicto: El conflicto radica comunicacional entre las diferentes secciones de la compañía enfocándolo en tres áreas principales y vitales de la compañía, como: departamento de producción, almacén y de logística.

Planteamiento del Problema: La empresa Plastik en este momento posee conflictos en los procesos de entrega de los productos. En la actualidad hay discordias en tres áreas enfáticamente según el trabajo de campo realizado en la empresa Plastik, como: departamento de producción, almacén y departamento de transporte y entrega de mercancía.

La problemática radica en la falta de una directriz donde se estipulen metas claras de producción y el almacén de la empresa tiene frecuentemente problemas de un stop necesario para poder realizar el despacho de los productos al cliente, por ende, se generan múltiples inconformidades con los clientes y debido a la demora de la entrega de los productos hay bastante devolución de los mismos.

Esto conlleva a problemas internos de la compañía puesto que se generan altercados frecuentemente entre las áreas involucradas por la devolución de la mercancía, haciendo que en lugar de proponer un mecanismo de solución se responsabilice a las demás áreas de trabajo, generando percances entre ellos y perjudicando la empresa en el punto de vista comercial y adicional en el ambiente laboral

La propuesta de solución, que se le planteo a la empresa Plastik fue:

Uno de los métodos que se propone para el manejo y la solución de los conflictos radica en crear mecanismos internos para mejorar la comunicación entre cada una de las dependencias de la empresa como centralizar toda la información a través de los coordinadores de las áreas siendo así una información centralizada y dirigida donde sea comunicado a través de un primer filtro para que a su vez sea re trasmitida a el resto del personal.

Generar reuniones periódicas involucrando todo el personal con el fin de que no se diversifique la información que imparten la directriz de la empresa, en dichas reuniones se propone fomentar la participación de todos y cada uno de los trabajadores donde se sientan

confiados sobre cada uno de los procesos y así puedan comunicarse entre ellos mismos cuando existan problemas internos de la compañía.

Impulsar campañas interactivas generando integración de cada una de las dependencias de la compañía donde socialicen compartan ideas generen confianza entre cada uno de los trabajadores de la empresa y así permita generar vínculos laborales más cercanos y así aumente la comunicación y desaparezca o se mitigue el problema.

Tabla 43.

Conflictos vs propuesta de solución LOFA.

LIMITANTES	OPORTUNIDADES
<p><u>Conflicto</u> Se puede observar que el grupo de trabajo en algunas áreas es escéptico en generar espacios de interacción con el personal de las demás dependencias adicionalmente la empresa.</p> <p><u>Solución</u> Se pueden superar cualquier limitante correspondiente al escepticismo a medida que los trabajadores se den cuenta la evolución y mejoras del proceso de la fluidez verbal con el resto de personal de la empresa.</p>	<p><u>Conflicto</u> Las áreas más grandes de la compañía están generando conciencia de la importancia de generar mecanismos que ayuden a la buena comunicación.</p> <p><u>Solución</u> Una buena oportunidad será generar una reunión donde se plasme por parte de todas las dudas, las ideas o propuestas que puedan ser entregadas por los trabajadores para mejorar la comunicación e integración de la empresa.</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p><u>Conflicto</u> Siendo un objetivo nuevo para la empresa se genera expectativas de los resultados de los nuevos mecanismos de comunicación donde se está constituyendo entre todas las áreas de la compañía fomentando su principal objetivo la integración.</p> <p><u>Solución</u> Los altos directivos están dispuestos a apoyar en todos los aspectos posibles y motivar a todo el personal a las actividades o acogerse a los procesos que se determinen para la solución de los conflictos internos.</p>	<p><u>Conflicto</u> La principal amenaza que se puede presentar es que al ser una propuesta de innovación en la compañía si no se trabaja constante y fuerte se pueden perder la idea principal que es la integración y la mejora en los sistemas de comunicación de la empresa.</p> <p><u>Solución</u> Tomar distintos planes de acción de manera periódica donde el principal objetivo sea el incentivar la comunicación en el personal donde se realice de manera.</p>

Nota: Autoría Propia.

La estrategia de solución, se basó en:

La propuesta que se brinda para poder mejorar los percances anteriormente planteados para la empresa Plastik en el tema correspondiente a la deficiencia en los sistemas de comunicación se basa principalmente la integración de todo el personal, puesto que si carecen de confianza o poca socialización entre cada uno de ellos será bastante complejo que cualquier mecanismo funcione.

Se propone dar tiempos de recreación e integración entre los trabajadores de la compañía esto ayudara a crear vínculos de confianza entre el personal, en donde se incremente la comunicación que es la principal falencia de la empresa, adicionalmente con lo anteriormente mencionado se tiene la proyección que mejore el clima organizacional que es directamente proporcional.

En cuanto los temas correspondientes a los planes de la empresa, se propone que la administración se reúna con los jefes de cada área (1) una vez por semana o las veces que se sienta necesario donde cada uno de los líderes de cada sección exprese las falencias o mejoras que tenga cada área, en caso de existir algún tipo de percance con una sección diferente indicar las posibles molestias esto con el ánimo de entre todos buscar la mejor solución y crear vínculos laborales más fuertes.

El objetivo principal de reunir a las cabezas de área para este tipo de labores es para que sea centralizada la información que brinda la administración al personal y viceversa, haciendo un proceso de retroalimentación para ambas partes y se sienta unión empresarial y fortaleciendo los valores corporativos.

14.2. Diagnóstico

Tabla 44.

Contextualización del conflicto.

CONTEXTUALIZACIÓN	
Elementos del Conflicto	Descripción
Conflictos	Falencias en el sistema de comunicación interno Carencia de motivación y reconocimiento al personal
Síntomas	El síntoma que se muestra con mayor fuerza es la problemática en los sistemas de comunicación y clima organizacional a través de las distintas problemáticas que se presentan en la empresa Plastik. Entorno del conflicto las consecuencias que se han detectado en la compañía es la culpabilidad entre las áreas anteriormente mencionadas en las falencias en el proceso de la entrega de los productos de los clientes.
Causas	La problemática se ha venido desarrollando a través de la falencia de comunicación creando consecuencias negativas para el desarrollo organizacional. Las causas se han desarrollado por la culpabilidad entre las diferentes áreas implicadas.
Pronosticó	Como pronóstico se tienen resultados poco favorables para Plastik puesto que es una problemática que afecta progresivamente a la empresa puesto que al presentarse culpabilidad entre las diferentes áreas. EL problema tiende a crecer y en el peor escenario involucrar más áreas y a su vez incrementar la problemática empresarial.
Actores	Departamento de producción. Almacén. Departamento de logística.
Factores que intervienen	Las consecuencias que se han detectado en la compañía es la culpabilidad entre las áreas anteriormente mencionadas en las falencias en el proceso de la entrega de los productos de los clientes.
Alcance	Es de bastante importancia teniendo en cuenta que es un problema que afecta directamente a uno de los principales enfoques de la empresa como lo es el cliente
Proceso (etapas)	Fases propuestas para solución al conflicto 1)Enfoque o centralizar el problema 2)Dialogo entre todas las partes 3)Encontrar punto neutro donde se trate que todas las partes salgan benefactoras 4) Crear actas con los acuerdos pactados

Nota: Autoría propia



Figura 13. Cultura organización MMGO. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009)

El resultado arrojado por la matriz MMGO refleja que las variables que se encuentran con más bajo porcentaje son las siguientes:

Liderazgo: Se logra evidenciar las actividades están impartidas desde la alta gerencia hasta los cargos operativos por medio de directrices impartidas de una manera clara para (Portafolio, 2011). Los líderes, vistos como agentes de cambio, logran agitar el sistema para que emerjan nuevas formas y repertorios más acordes con las condiciones del momento y rompen el equilibrio que puede ser precursor de la mortalidad empresarial. Son visionarios e impulsan y nutren la acción colectiva.

Los líderes son ante todo, agentes de cambio, cuyas aptitudes conocimientos y habilidades personales y directivas logran modificar, de forma deliberada y espontánea, la dinámica del equilibrio que suele producirse en la interacción entre los agentes de la organización (entendida esta como un sistema), flexibilizando su estructura y preparándola para hacer frente a los cambios vertiginosos del ambiente, pero, estructural y radicalmente liderar los cambios mismos caracterizados por niveles de incertidumbre creciente. En el tema empresarial se logra detectar que cuenta con líderes capacitados y con ideales de los valores corporativos siendo parte esencial

de la organización y el crecimiento de la entidad que se encuentra en el mejor panorama en el tema referente a la cultura organizacional.

Participación Y Compromiso: Entre las estrategias impartidas por los altos directivos está el integrar toda la cadena de trabajo de la organización donde se enfoquen los trabajadores con sus respectivos líderes dándole importancia a todos los trabajadores donde ellos con sus conocimientos obtengan sentidos de pertenencia, por otra parte, se observan que dentro de los grupos de trabajo buscan mejorar estrategias con el ánimo de mejorar su funcionalidad.

Desarrollo Y Reconocimiento: Actualmente la empresa eventualmente con el ánimo de motivar cada una de las áreas busca generar premios por cumplimientos en cada una de las dependencias esto con el ánimo de generar incentivos, con lo anterior logran explotar las habilidades de cada una de las áreas y aumentar los procesos de producción de las mismas.

Creación De Un Entorno Vital: Con el tema del clima organizacional la compañía se proyecta a cada vez ser más solidaria con temas de necesidades generadas por su grupo de trabajo donde se analizan desde el área de talento humano la mayoría de los factores que pueden llegar a generar inconformidades, con la intención de poder hacer una retroalimentación trabajador-empresa donde ambos saquen beneficios múltiples para cada una de las partes.

14.3. Propuesta de mejora

Tabla 45.

Propuesta de mejora gestión del talento humano (Mejoramiento de los sistemas de comunicación en la empresa Plastik).

OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	PROCEDIMIENTO	CRONOGRAMA	COSTOS ESTIMADO
Mejorar la comunicación interna entre las diferentes áreas de la empresa	Se realizarán charlas de integración al personal con la finalidad de mejorar los procesos de comunicación	Talento humano y Gerencia	Técnicos Conferencistas Financieros Caja menor Tecnológicos 1. Computadores 2. Impresora 4. Internet	Se dictarán charlas en donde se creen mecanismo de comunicación entre compañeros de trabajo.	1 hora por semana	\$200.000
Realizar campañas de la importancia de los valores corporativos	Crear mecanismos de comunicación donde se haga campañas de tolerancia y respeto.	Talento humano y Gerencia	Financieros Caja menor Tecnológicos 1. computador 2. Impresora 3. proyector 4. Internet	Desarrollar mecanismos de difusión de la información coordinada con los valores de la empresa.	Una vez por semana	\$ 500.000
Generar estrategias definitivas y satisfactorias donde se enfoquen los problemas y mitigarlos	Desarrollar mecanismos de comunicación e integración de todas las áreas de la compañía en	Talento humano y Gerencia	Financieros Caja menor tecnológicos 1. computador 2. Impresora 3. proyector 4. Internet	Se conformará el comité de convivencia, donde se escucharán las inconformidades de los trabajadores para velar por el bienestar de los empleados de la compañía.	Dos veces por semana	\$ 300.000

Nota: Autoría propia

14.4. Indicadores

Tabla 46.

Indicadores negociación del conflicto.

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Mejora en los altercados de comunicación en interna	En este indicador se toma como referente la comunicación interna entre las diferentes áreas que están involucradas en el percance, con el fin de realizar la entrega de los pedidos a tiempo y darle satisfacción al cliente en las entregas, esto repercutirá en disminución en devoluciones de los productos por entregas extemporáneas.	(Productos Entregados/Ordenes de Pedidos)-1	La meta que se espera para este indicador es disminuir en su totalidad la cantidad de pedidos devueltos por entregas fuera de los lapsos de tiempo por motivo mala comunicación interna y falta de stop en los productos.
Conflictos interpersonales	La medición de este indicador se realiza con la creación del comité de convivencia, y tendrá como objetivo incentivar la mejora de las relaciones interpersonales con talleres pausas activas las cuáles las programará el área de talento humano.	Análisis comparativo en los casos atendidos del comité de convivencia	El objetivo primordial de la propuesta, tiene como meta esperada la disminución de los conflictos interpersonales para la empresa Plastik con el fin de mejorar las problemáticas existentes y el clima organizacional de la compañía.

Nota: Autoría propia

15. Gestión de operaciones y logística

Para (Santos I. S., 2010), las organizaciones desde el primer momento que comienza su respectiva participación en el mercado, deben de implementar, diseñar y desarrollar un sistema de operación y logística de cada una de las funciones que los departamentos deben desempeñar para tener una organización adecuada dentro de sus instalaciones.

Esto se debe primordialmente, a que las organizaciones juegan un papel muy importante durante cada uno de los procesos de producción y logística, donde dicho control se presenta y se obtiene desde el momento de la llegada y transportación de la materia prima, hasta que llega a las manos del cliente o consumidor final.

Cabe resaltar, que las organizaciones pueden implementar distintos modelos como: MRP, DRP, JIT (Justo A Tiempo), entre otros. En donde cada uno de estos modelos permite que las empresas se vuelvan más exitosas y puedan tomar decisiones con respecto al mejoramiento de la calidad de los productos o servicios que presta la compañía.

Es por eso, que es importante que las organizaciones tengan estructurado el modelo que se va implementar en el proceso de logística que se va a desarrollar durante la elaboración, distribución y transporte de los diferentes productos.

15.1. Diagnóstico

Mediante el análisis que se realizó en la matriz MMGO, en el módulo de logística, se observó que la empresa Plastik tiene muchas falencias al momento de realizar y coordinar las operaciones de entrega y de los controles del respectivo inventario. Esto prácticamente se debe, a que todo el tema de logística lo está realizando solo el gerente de la empresa, debido a que el personal que fue contratado para dicho cargo nunca está en esa área. Además de dicha falencia mencionada anteriormente, se evidencio que prácticamente todo el personal de la empresa tenía acceso directo al inventario, razón que ha generado pérdidas o robo forjando así despidos injustificados, esto se debe porque la empresa no tiene un manual de funciones directo.

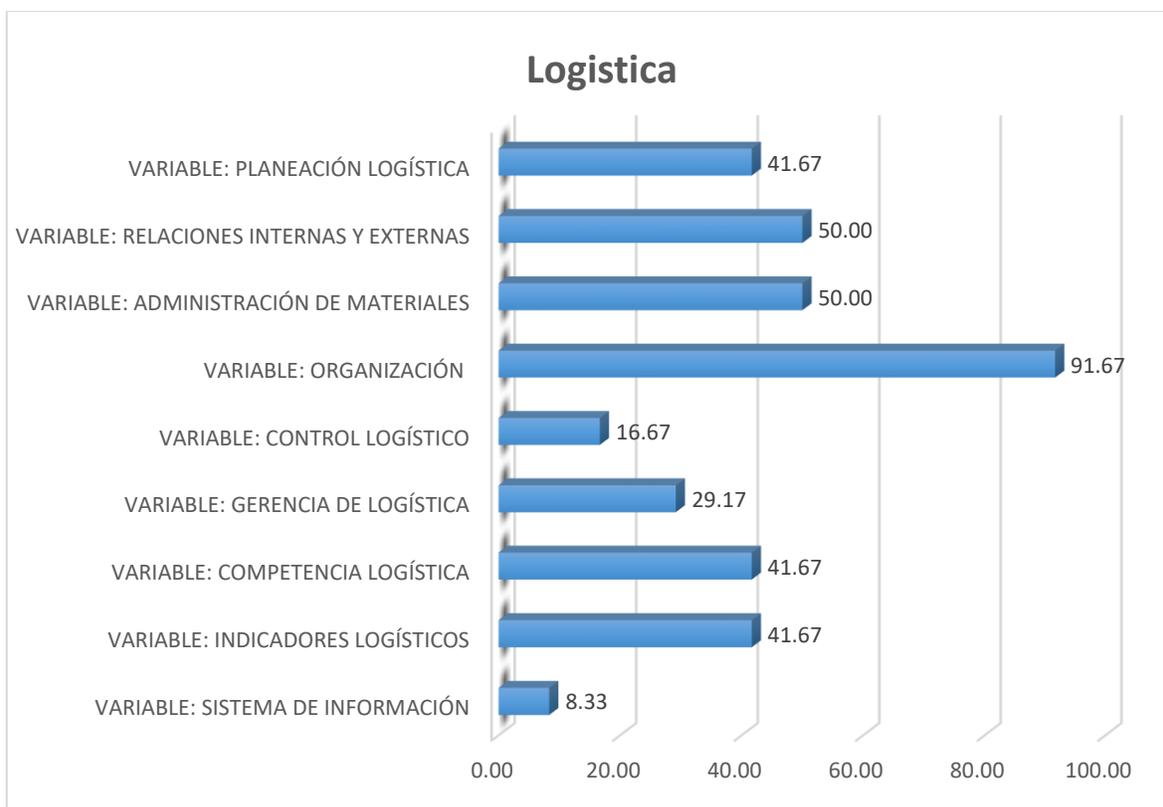


Figura 14. Gestión de operaciones y logística MMGO. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009)

Planeación Logística: EL proceso de la planeación estratégica de la organización está orientada y dirigida de manera centralizada por el gerente de la empresa, lo anterior encaminado de forma inicial con una orden de servicio como enfoque primario de la elaboración de cada producto solicitado por el cliente.

Relaciones Internas Y Externas: La compañía en miras de crecimiento ha forjado relaciones con los stakeholders puesto que son considerados como parte fundamental en sus procesos de la planeación logística.

Administración De Materiales: La empresa Plastik carece de un sistema de control de los inventarios de materia prima en el cual están trabajando para mejorar la vigilancia y control de la misma, el modelo el cual se plantean un modelo MGI (Modelo de Gestión de Inventarios).

Organización: Actualmente la sociedad cuenta con la maquinaria requerida para realizar las actividades demandadas por sus clientes dando una amplia respuesta a las solicitudes de sus consumidores.

Control Logístico: Este control se evidencia que la directriz de la distribución tanto de la materia prima, insumos como la distribución del producto terminado se encuentran bajo el criterio de la Gerencia.

Gerencia De Logística: Una de los de principales dificultades con la que cuenta la empresa es el poder eliminar la mentalidad de trabajo basada en el día a día de trabajo los directivos detectaron esta falencia y para trabajar en esta comenzaron a realizar proyecciones Gerencia de Logística en diferentes marcos (Compra de mercancía, Gestión de Inventarios.

Competencia Logística: Como se nombró anteriormente en el ítem “Gerencia de logística” debido al aumento progresivo de la organización la alta Gerencia busca conformar un departamento de logística centralizando en este los procesos de la organización como lo son (producción, almacenamiento y distribución de los productos, análisis de solicitud de materia prima).

Indicadores Logísticos: En este ítem la compañía busca plantear en cada una de las áreas indicadores en los que permita analizar (posibles puntos de mejora, cuellos de botella y parajes donde se puedan optimizar procesos en la cadena producción). En la actualidad se encuentra en proceso de implementación del modelo de Ruptura De Inventarios, este indicador mide los faltantes de materia prima mes a mes y analiza cual es el producto que con mayor frecuencia, escasea en su cadena de suministro de materia prima.

Sistema De Información: La planeación se encuentra estructurada única y exclusivamente por parte del gerente de la organización, donde utiliza como enfoque basado a los datos arrojados entre inventarios y ventas. Por otra parte las directivas de la compañía tienen claridad que es un enfoque a fortalecer, para poder tener claridad entre los procesos de producción almacén y de las ventas y así tener potestad sobre sus productos.

15.2. Propuesta de mejora

Tabla 47.

Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística.

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Costos estimado
Mejoras de logística Transporte	Crear itinerarios de ruta, en donde se distribuyan y se mantengan retroalimentados los sectores de nuestros clientes	BODEGA	Técnicos ° computador ° impresora Financieros caja menor	Indagar lugares donde están ubicados nuestros clientes. Realizar análisis de los sectores de Bogotá en donde se tiene actividad de pedidos.	Semanalmente se realizara un cronograma donde se especifique las respectivas visitas a los clientes.	\$50.000
Implementar cadena de abastecimiento de materias primas	Establecer topes de suministros de materia prima	Duvan Camilo Domínguez Edna Melissa Reina Calderón	Los recursos requeridos para este proceso son: Técnicos ° computador ° impresora	Definir un stock donde se defina claramente el mínimo de mercancías y no dejar que disminuya del mínimo requerido por la empresa.	3 Días	\$100.000

Nota: Autoría propia

Esto con el objetivo de tener una mejor dimensión de todas las materias primas de la empresa donde está representado por colores en la siguiente manera:

Verde=Es la cantidad óptima que requiere la empresa para cada uno de los 5 inventarios de materia prima

Naranja=Es la medida donde se deben realizar nuevas solicitudes de materia prima a los proveedores

Rojo= Es el mensaje de alerta donde la empresa posee desabastecimiento de materia prima

15.2.2. Modelo de ruptura de inventario.

El modelo de Ruptura De Inventarios se puede emplearen la empresa Plastia, puesto que es un mecanismo de control donde se puede visualizar cuantos de los 5 productos del inventario de materia prima están faltantes realizando un análisis detallado mes a mes y poder determinar hasta el mes de Abril del 2017, cuál es el mes de mayor consumo de materia prima para la empresa y a su vez poder observar cuáles meses se encuentran con menor stop de materia prima e insumos de la compañía.

Este análisis según el modelo de ruptura de inventario se determinó de la siguiente manera.

Tabla 49.

Ruptura De Inventario.



Nota: Autoría propia

15.3. Indicadores

Los indicadores de gestión en operación y logística, busca que las organizaciones puedan implementar cambios a través del tiempo, con el fin de tomar las decisiones necesarias con respecto a las necesidades que día a día la empresa y los clientes tiene con respecto a las operaciones que se viene realizando en cada uno de los departamentos de la empresa.

Tabla 50.

Indicadores gestión operaciones y logística.

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Financieros y Operativos	Costos de Capital. Costos de Operacionales.	Costos De Capital = Valor Total De Los Activos De Logística* Tasa De Capitalización De Los Activos.	15%
Tiempo	Ciclo total de un pedido. Ciclo de la orden de compra. Tiempo de tránsito. Ciclo de un periodo en bodega o almacén.	Valor = Costo Del Almacenamiento /Número De Unidades Almacenadas	20%
Productividad	Numero de cajas. Número de pedidos. Numero de órdenes recibidas.	Valor = Pedidos Generados Sin Problemas / Total Pedidos Generados * 100	65%

Nota: Tomado de (Garcia L. A., 2008)

16. Cronograma general de la propuesta estratégica

Tabla 51.

Cronograma.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO INTEGRADOR																															
ACTIVIDAD / SEMANA	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				RESPONSABLES		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Formación de equipos																															Grupo de consultores
Evaluación de la empresa																															Grupo de consultores
Planteamiento del problema																															Grupo de consultores
Identificación del sector a evaluar																															Edna Melissa Reina
Desarrollo de las matrices																															Grupo de consultores
Diseñar un organigrama																															Edna Melissa Reina
Capacitar al personal en el tema de valores corporativos																															Capacitado Jorge Andrés Duque
Realizar manual de cargos y funciones																															Grupo de consultores
Analizar y estudiar las variaciones del mercado.																															Camilo Domínguez
Aplicar encuesta de clima organizacional.																															Edna Melissa Reina
Realizar capacitaciones sobre la																															Capacitador Luis Andrés Duarte

17. Presupuesto general de la propuesta

Tabla 52.

Presupuesto.

PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES			
CONCEPTO	UNIDAD	VR UNITARIO	TOTAL ITEM
Modulo Gestión Estratégica			
Diseñar un organigrama estructurado para la compañía	2 Semanas	\$ 750.000	\$ 3.500.000
Capacitar al personal en el tema de valores corporativos	3 Semanas	\$2.500.000	
Realizar manual de cargos y funciones	4 Semanas	\$250.000	
Modulo Entorno Económico			
Incorpora a los miembros del departamento.	2 Días	\$250.000	\$550.000
Responde a las exigencias actuales del mercado.	1 Semanas	\$300.000	
Gestión de Talento Humano			
Realizar encuesta para analizar el estado de la comunicación de los empleados en la compañía	1 Semana	\$ 50.000	\$ 2.650.000
Capacitación al personal sobre la importancia de la comunicación	5 Días	\$1.000.000	
Construir equipos de trabajo	1 semana	\$ 50.000	
Programar espacios para fomentar la comunicación directa entre trabajadores	30 Días	\$50.000	
Realizar encuesta para analizar los resultados obtenidos durante la implementación de las actividades	2 días	\$ 50.000	
Realizar preguntas al personal de los posibles cargos que ha desempeñado en la empresa	3 Días	\$ 50.000	
Realizar modelos de cargos y funciones para que la empresa lo apruebe.	1 Semana	\$ 100.000	

Capacitar al personal para que conozcan los cargos y funciones que van a realizar.	4 Semanas	\$1.000.000	
Desarrollo del manual de cargos y funciones en la empresa	30 Días	\$100.000	
Realizar seguimiento de la diseño del manual de cargos y funciones.	1 día x semana	\$100.000	
Realizar encuesta si el personal es tenido en cuenta en las decisiones	2 Días	\$ 100.000	
Realizar actividades de motivación	1 día x semana	A convenir	
Reconocer a los empleados.	Cada 15 Días	A convenir	
Creación de horarios flexibles	30 Días	A convenir	
Realizar cambios que los empleados deseen necesario.	1 Semana	A convenir	
Gestión Financiera			\$ 1.450.000
Disminuir el ciclo de caja	5 horas x semana	\$ 850.000	
Disminuir el promedio de rotación de inventarios	2 semanas	\$500.000	
Tener una directriz clara en el proceso de compra de materia prima	30 Días	\$ 100.000	
Responsabilidad Social y Corporativa			\$ 3.000.000
Capacitar al personal	2 Días	\$2.500.000	
Desarrollo de modelos GRI	3 Días	\$500.000	
Modulo Gestión de Mercado			\$ 2.600.000
Capacitar al personal	3 días	\$2.500.000	
Responde a las exigencias actuales del mercado.	4 Días	\$ 100.000	
Negociación y Manejó de Conflictos			\$ 1.000.000
Mejorar la comunicación interna entre las diferentes áreas de la empresa	1 hora x semana	\$200.000	
Realizar campañas de la importancia de los valores corporativos	1 semana	\$ 500.000	
Generar estrategias definitivas y satisfactorias donde se enfoquen los problemas y mitigarlos	2 veces x semana	\$ 300.000	

Gestión de Operación y Logística			
Mejoras de logística Trasporte	Semanal	\$50.000	\$ 150.000
Implementar cadena de abastecimiento de materias primas	3 días	\$100.000	
TOTAL			\$ 14.900.000

Nota: Autoría Propia.

Conclusiones

Es importante que la empresa y en conjunto con la colaboración de los superiores de cada departamento, estén indagando sobre las respectivas necesidades o falencias que se estén generando en cada una de las áreas de la organización. Ya que esto permite crear prontas soluciones a los inconvenientes que tenga cada trabajador.

Tabla 53.

Conclusiones.

Modulo	Falencias	Propuesta	Indicadores
Gestión Estratégica	Participación del mercado. Administración Estratégica. Rentabilidad de la empresa	Capacitar al personal sobre la importancia que tiene la empresa en el mercado.	Ventas. Tasas de interés Descuentos.
Entorno Económico y Competitivo	Variación en la TRM. Demanda del producto. Potencia entre competidores.	Realizar estudios sectoriales en donde se pueda responder a las exigencias del mercado.	Producción. Financieros.
Gestión del Talento Humano	Comunicación Estructura organizacional. Manual de funciones. Clima organizacional	Desarrollo e implementación de un manual de cargos y funciones, donde se especifique las funciones a desempeñar.	Remuneración de empleados. Inversión en capacitaciones.
Gestión Financiera	Estado de costos. Estado de resultado. Estado de flujo de caja	Realizar la implementación de los respectivos estados financieros, para poder determinar y analizar la rentabilidad de la empresa.	Elasticidad de la demanda. Tasa interna de retorno
Gestión de Operación y Logística	Rotación de inventarios. Manejo y control de los inventarios. Abastecimiento de materias primas.	Efectuar mecanismo en donde se pueda tener una coordinación adecuada del transporte o acopio de las materias primas.	Producción y comercialización de los productos.

Nota: Autoría Propia.

Por último, una de las fortalezas más importantes de la empresa Plastik, es su preocupación por el bienestar de los trabajadores y el cuidado del medio ambiente, en donde siempre va de la mano con las respectivas normatividades que el Estado Colombiano ejecuta.

Por otra parte, es indispensable que la compañía elabore un respectivo cronograma de las diferentes actividades o procesos que se van a realizar, donde permita no solo llevar un control adecuado, sino que también estable las respectivas mediciones o cambios que pueden generar durante el trascurso de la producción de los productos.

Recomendaciones

Tener en cuenta las opiniones de los trabajadores durante la innovación de nuevos envases o toma de decisiones.

Cumplir con las diferentes normatividades que el Estado Colombiano ejecuta, para la protección de los trabajadores y el cuidado de la biodiversidad.

Analizar las variaciones que tiene el mercado y evaluar sus competidores.

Implementar el respectivo manual de cargos y funciones, en donde se especifiquen cada uno de los roles que debe desempeñar el personal de la organización.

Efectuar un sistema de control y manejo de los inventarios, para la respectiva administración de los insumos que tiene la empresa para la elaboración de los productos.

Capacitar a los trabajadores para tener una buena comunicación entre superiores y compañeros de trabajo.

Concientizar a las empresas sobre la debida utilización de las materias primas al momento de la fabricación de los envases plásticos.

Reflexionar sobre el debido cuidado del medio ambiente.

Instaurar el modelo GRI (Iniciativa de Reporte Global) para el debido establecimiento de la responsabilidad corporativa y de la utilización de los recursos en la empresa.

Formalizar el respectivo estado de costo ante, durante y después de la transformación de las materias primas.

Referencias

- ISO 14001. (s.f.). *Lloyd's Register*. Recuperado el 13 de 10 de 2017, de LRQA: <http://www.lrqa.es/certificaciones/iso-14001-medioambiente/>
- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de Terminos de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Anabitarte, A. (2001). *Indicadores De Gestion Y Cuadro De Mando*. Madrid España: Diaz de Santos S.A.
- Arancegui, M. N. (2007). *El Entorno Económico y la Competitividad en España*. Recuperado el 04 de 04 de 2017, de <https://books.google.com.co/books?id=TMV3Hd-4KngC&printsec=frontcover&dq=que+es+entorno+economico+y+competitividad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwirtzJlovTAhUD2SYKHVs8BxEQ6AEIGDAA#v=onepage&q=que%20es%20entorno%20economico%20y%20competitividad&f=false>
- Arevalo, B. E. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. MEXICO: ROOD CONSULTORIA.(2006). Arias, F. En *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme. Quinta Edicion.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administración de la Cadena de Suministros*. (Vol. Quinta Edición). México, México: Pearson Edicación.
- Banco De La Republica, Colombia. (2013). *Banco De La Republica De Colombia*. Recuperado el 04 de 02 de 2017, de <http://www.banrep.gov.co/es/bie>
- Bancoldex. (s.f.). *abc del TLC*. Recuperado el 04 de 10 de 2017, de Bancoldex: https://www.bancoldex.com/documentos/3761_TLC_LR_02.pdf
- Benchmark. (2011). *Indicadores de Gestion Humana*. pwc.
- Carazo, P. M. (1994). *El método de estudio de caso. Estrategia*. Barcelona.
- Codigo Sustantivo Del Trabajo*. (05 de 08 de 1950). Recuperado el 15 de 08 de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Constitucional, C. (1991). *Constitucion Politica de Colombia*. Bogotá: Corte Constitucional.
- DANE. (s.f.). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas*. (D. A. Estadística, Ed.) Recuperado el 31 de 08 de 2017, de https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf

DANE. (2017). *Departamento Administrativo Nacional De Estadísticas*. Recuperado el 04 de 02 de 2017, de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales#pib-por-rama-de-actividad>

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estretégica*. (Vol. Decimo Primera Edición). México: Pearson Educación.

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimo primera edición ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México, México: PEARSON.

Decreto 1443. (2014). *Ministerio de Trabajo*. Recuperado el 03 de 10 de 2017, de http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto_1443_sgsss.pdf/ac41ab70-e369-9990-c6f4-1774e8d9a5fa

Decreto 2649. (29 de 12 de 1993). Recuperado el 15 de 08 de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=9863>

Decreto 2663. (05 de '8 de 1950). *Código Sustantivo del Trabajo*. (S. J. D.C, Editor) Recuperado el 13 de 10 de 2017, de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2011). *Administración Estretègica, Textos Y Casos* (Vol. Quinta Edición). México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A. De C.V.

Dess, G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. (2011). *Administracion Estrategica*. México: Mc GRaw-Hill/Interamericana Editores S.A de C.V.

DIAN. (s.f.). *Direccion De Impuestos Y Aduanas Nacionales*. Recuperado el 07 de 04 de 2017, de http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2014/Decretos/Decreto_2623_17_Diciembre_2014.pdf

Dolar/web. (s.f.). Recuperado el 04 de 02 de 2017, de <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/tasas-de-interes/tasa-interes-banco-de-la-republica.html>

Dolar/web. (s.f.). Recuperado el 04 de 02 de 2017, de <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/tasas-de-interes/tasa-interes-banco-de-la-republica.html>

Dolar/web. (s.f.). Recuperado el 04 de 02 de 2017, de <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/colcap.html>

Dolar/web. (s.f.). Recuperado el 04 de 02 de 2017, de <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/uvr.html>

Dolar/web. (s.f.). Recuperado el 04 de 02 de 2017, de <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/tasas-de-interes/tasa-usura-consumo-ordinario.html>

Dolar/web. (s.f.). Recuperado el 04 de 02 de 2017, de <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/commodities/petroleo-wti.html>

Drucker, P. (1954). Recuperado el 03 de Marzo de 2017, de <http://www.sergerente.net/planificacion-estrategica-2>

EAN, U. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión Organizaciones –MMGO-*. (R. I. Pérez, A. Velásquez Contreras, G. Castellanos, M. Garzón Gaitán, H. A. Vargas, N. Alfonso, y otros, Edits.) Bogotá: Universidad EAN.

Enrione, A. (2014). *Directorio y Gobierno Corporativo*. (A. Enrione, Ed.) Recuperado el 31 de 08 de 2017, de El Desafío de agregar valor en forma sostenida: <https://books.google.com.co/books?id=acVZDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gobierno+corporativo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjQrpO0o4LWAhUFxGMKHbb6C5MQ6AEIPjAE#v=onepage&q=gobierno%20corporativo&f=false>

Garcia, L. A. (2008). *Indicadores De La Gestion Logistica*. Bogotá D.C: Ecoe Ediciones.

Garcia, R. F. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. (E. C. Universitario, Ed.) Recuperado el 31 de 08 de 2017, de <https://books.google.com.co/books?id=295vqLhaTioC&printsec=frontcover&dq=rse&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiLnPennILWAhVI9mMKHZ6wCk0Q6AEIODAE#v=onepage&q=rse&f=false>

GRI. (1997). *Global Reporting Initiative*. Recuperado el 04 de 10 de 2017, de <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estretègica* (Vol. Sèptima Edición). Madrid: Pearson Educaciòn.

Kim, W. C., & Maiborgne, R. *La Estrategia Del Oceano Azul*.

Kimsey, H., Kimsey, K., & Sandahl, P. (1998). *Coaching Co-Activo*. Recuperado el 03 de 10 de 2017, de <http://academyw.com/recursos/mas/Directorio/Recursos/rfwyz/Mas/300/356.%20COACHING%20CO-ACTIVO.pdf>

Ley 1231. (17 de 07 de 2008). (S. J. D.C., Editor) Recuperado el 13 de 10 de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=31593>

Ley Estatutaria 1581. (12 de 10 de 2012). Recuperado el 06 de 05 de 2017, de Propiedad de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=49981>

López, A. d. (s.f.). *Gestión Financiera*. (U. R. Areces, Editor) Recuperado el 27 de 08 de 2017, de <https://books.google.com.co/books?id=yWanDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=GESTION+FINANCIERA&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjO6uip1fbVAhWFNSYKHVWTD00Q6AEIXDAJ#v=onepage&q&f=false>

Lusthaus, C., Adrien, M. H., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. P. (2002). *Evaluación Organizacional, Marco para Mejorar el Desempeño*. Washington DC: IBD Bookstore.

Martínez Pedrós, D., & Gutiérrez Milla, M. (2005,2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a Través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S:A.

Portafolio. (05 de 05 de 2011). *El liderazgo empresarial frente a la globalización*. Recuperado el 04 de 10 de 2017, de <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/liderazgo-empresarial-frente-globalizacion-133512>

Procolombia. (s.f.). *Plásticos en Colombia*. Recuperado el 01 de 10 de 2017, de <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/pl-stico-colombiano>

Revista Dinero. (06 de 04 de 2015). Recuperado el 04 de 02 de 2017, de <http://www.dinero.com/economia/articulo/cuales-sectores-generaron-mas-empleo-abril-2015/209196>

Ruiz, R. E. (2012). *Indicadores de Marketing*. Pearson Education.

Salud, M. d. (31 de 07 de 2014). *Propiedad de la Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.* (J. N. Muñoz, Ed.) Recuperado el 07 de 10 de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=58841>

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 20 de 10 de 2017, de <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/files/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>

Santos, D. d. (Ed.). (1995). *Compras e Inventarios*. Recuperado el 31 de 08 de 2017, de https://books.google.com.co/books?id=zd7-VYb2TqoC&pg=PA95&dq=tipos+de+inventarios&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiGw_Px54HWAhVB3mMKHRg2DM0Q6AEIJTAA#v=onepage&q=tipos%20de%20inventarios&f=false

Santos, I. S. (2010). *Logística Y Operaciones En La Empresa*. Poluezo De Alarcón (Madrid): ESIC EDITORIAL.

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (s.f.). Recuperado el 08 de 04 de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (04 de 08 de 1994). Recuperado el 09 de 04 de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8802>

Stake, R. E. (2007). *Investigacion con Estudio de Casos*. Recuperado el 20 de 10 de 2017, de https://books.google.com.co/books?id=gndJ0eSkGckC&printsec=frontcover&dq=que+es+un+estudio+de+caso&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjw_b6bxoDXAhXD6SYKHWZ-D4YQ6AEIJTAA#v=onepage&q&f=false

Vázquez, L., Ferreira, M. R., Mogollón, A., Fernández, J., Delgado, E., & Vargas, I. (2006). *Introducción a las Técnicas Cualitativas de Investigación Aplicadas en Salud*. (U. A. Barcelona, Ed.) Recuperado el 20 de 10 de 2017, de <https://books.google.com.co/books?id=o2n57QYwMDIC&pg=PA22&dq=caracteristicas+de+un+enfoco+cualitativas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiokr32uYDXAhUF4yYKHZkCCJkQ6AEIKzAB#v=onepage&q=caracteristicas%20de%20un%20enfoco%20cualitativas&f=false>

Zarur Ramos, A. L. (03 de 2004). *El Entorno Económicos: Elementos Teóricos y Metodológicos para su Análisis*. (UNAB, Editor) Recuperado el 03 de 10 de 2017, de https://books.google.com.co/books?id=gYV_yAWBFkgC&pg=PA77&dq=indicadores+de+entorno+economico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjhsa2u1NXWAhWFOyYKHfYUBzUQ6AEIJTAA#v=onepage&q=indicadores%20de%20entorno%20economico&f=false

Lista de figura

Figura 1. Marco Histórico de la Administración Estratégica.	25
Figura 2. Enfoque Cualitativo.	28
Figura 3. Características de un Enfoque Cualitativo.	29
Figura 4. Modelo de gestión estratégica en la empresa Plastik.	34
Figura 5. Matriz DOFA.	35
Figura 6. Direccionamiento Estratégico MMGO.	39
Figura 7. Entorno económico MMGO.	47
Figura 8. Matriz PESTEL.	50
Figura 9. Gestión humana MMGO.	58
Figura 10. Gestión financiera MMGO.	73
Figura 11. Responsabilidad social empresarial MMGO.	88
Figura 12. Gestión de mercadeo MMGO.	100
Figura 13. Cultura organización MMGO.	112
Figura 14. Gestión de operaciones y logística MMGO.	117

Lista de tablas

Tabla 1. Formulación del problema	15
Tabla 2. Marco De Referencia	18
Tabla 3. Marco Conceptual	23
Tabla 4. Marco legal	26
Tabla 5. Cronograma De Estrategias	31
Tabla 6. Datos de la empresa Plastik.	33
Tabla 7. Análisis DOFA Empresa Plastik	36
Tabla 8. Estrategias DOFA.	37
Tabla 9. Propuesta de mejora gestión estratégica.	41
Tabla 10. Indicadores gestión estratégica.	42
Tabla 11. Indicadores Económicos.	44
Tabla 12. Indicadores Económicos.	45
Tabla 13. Matriz Pestel.	49
Tabla 14. Matriz MEFE.	51
Tabla 15. Matriz MPC.	52
Tabla 16. Matriz Cinco Fuerzas De Porter	53
Tabla 17. Océano Azul	54
Tabla 18. Propuesta de mejora del Entorno Económico de Plastik	55
Tabla 19. Indicadores Entorno Económico.	56
Tabla 20. Propuesta de mejora gestión del talento humano (Mejoramiento de los sistemas de comunicación en la empresa Plastik).	62
Tabla 21. Propuesta de mejora gestión del talento humano (Implementación del manual de cargos y funciones en la empresa Plastik).	63
Tabla 22. Propuesta de mejora gestión del talento humano (Desarrollar actividades de motivación en la empresa Plastik).	65
Tabla 23. Modelo Manual de cargos y funciones.	66
Tabla 24. Modelo Manual de cargos y funciones.	68
Tabla 25. Modelo Manual de cargos y funciones.	69
Tabla 26. Indicadores gestión del talento humano.	71

Tabla 27. Análisis de la Estabilidad de la demanda.	74
Tabla 28. Análisis Ciclo de Caja.	75
Tabla 29. Análisis Punto de Equilibrio.	76
Tabla 30. Análisis del Estado de Costos.	76
Tabla 31. Análisis del Balance General.	79
Tabla 32. Análisis de las Razones Financieras.	81
Tabla 33. Flujo de Caja	82
Tabla 34. Análisis de VAN y TIR	83
Tabla 35. Propuesta de mejora gestión financiera.	84
Tabla 36. Indicadores gestión financiera.	85
Tabla 37. Gobierno Corporativo	93
Tabla 38. Propuesta de mejora RSE.	96
Tabla 39. Indicadores de gestión de RSE.	97
Tabla 40. Indicadores de gestión de RSE	98
Tabla 41. Propuesta de mejora gestión de mercado.	105
Tabla 42. Indicadores gestión de mercado.	106
Tabla 43. Conflictos vs propuesta de solución LOFA	109
Tabla 44. Contextualización del conflicto.	111
Tabla 45. Propuesta de mejora gestión del talento humano (Mejoramiento de los sistemas de comunicación en la empresa Plastik).	114
Tabla 46. Indicadores negociación del conflicto.	115
Tabla 47. Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística	119
Tabla 48. Modelo MGI	120
Tabla 49. Ruptura De Inventario	121
Tabla 50. Indicadores gestión operaciones y logística.	122
Tabla 51. Cronograma.	123
Tabla 52. Presupuesto.	125
Tabla 53. Conclusiones.	128