



INFORME FINAL

Diseño de un Plan de Marketing Estratégico a partir de un diagnóstico integral para la empresa Comercializadora Internacional CI S.A.S., Medellín

Consultor

Carlos Andrés García Naranjo

Tutor práctico

Frank Bohórquez

Tutor académico

Andrés Felipe Álvarez Benítez

Institución Universitaria Esumer

Maestría en Mercadeo

Medellín, Colombia

2018

Contenido

Lista de tablas	5
Lista de ilustraciones	6
PARTE I	7
Resumen Ejecutivo	7
Introducción	9
1. Contexto de la consultoría	11
1.1. Presentación	11
1.2. Sector empresarial	11
1.3. Producto	12
1.4. Clientes	12
1.5. Competencia	13
1.6. Organización	14
1.7. Problemática	14
1.8 . Mandato	15
2. OBJETIVOS	16
2.1. Objetivo general	16
2.2. Objetivos específicos	16
PARTE II	17
3. Diseño metodológico	17
4. Diagnóstico del entorno	17
4.1. Marco teórico	17
4.1.1. Macroentorno-Marco Pestel	18
4.1.2. Diamante de Porter	19
4.1.3. Modelo de las cinco fuerzas	21
4.1.3.1. Metodología de Intervención	22
4.3.1.2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.	23
5. Diagnóstico interno	23
5.1. Modelo de Kast Rosenzweig	23
5.1.2. Metodología de intervención.	25
6. Diagnóstico integral	25
6.1. Matriz de evaluación de factores externos	25

6.2.	Matriz evaluación de factores internos	27
6.3.	Matriz de perfil competitivo (MPC)	28
6.4.	Curva de valor o carpa estratégica.	29
7.	Propuesta plan de marketing estratégico	29
7.1.	Instrumentos para la formulación.	29
7.2.	Matriz DOFA	29
7.3.	Plan de Marketing estratégico	30
7.4.	Mix de Marketing	31
PARTE III		37
8.	Análisis externo	37
8.1.	Análisis PESTEL	37
8.2.	Influencias Políticas	37
8.3.	Influencias Económicas	38
8.4.	Influencias Socioculturales	42
8.5.	Influencias Tecnológicas	44
8.6.	Influencias Ecológicas	45
8.7.	Influencias Legales	45
8.8.	Motores claves de cambio	46
9.	Modelo 5 fuerzas de Porter	47
9.1.	Proveedores	48
9.2.	Competidores en el sector	49
9.3.	Clientes	54
9.4.	Productos sustitutos	55
9.5.	Encuesta a clientes	55
10.	Análisis interno	61
10.1.	Modelo de Kast & Rosenzweig	61
10.2.	Subsistema Razón de Ser	61
10.3.	Subsistema Tecnológico	62
10.4.	Sistema Estructural	63
10.5.	Sistema Psicosocial	64
10.6.	Sistema de Gestión.	65
11.	Diagnóstico integral	66
11.1	. Matriz de perfil competitivo (MPC)	68

11.2. Conclusiones Diagnóstico Integral	68
PARTE IV	71
12. Plan de marketing	71
12.1. Estrategias de aplicación acordes con la consultoría.	73
12.2. Formulación ruta de soluciones	74
13. Presupuesto para la ruta de soluciones	82
14. Justificación financiera de la propuesta	83
15. Costos de la consultoría	¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones y recomendaciones	86
Referencias	87
ANEXOS.	89
ANEXO 1 Guía de entrevista para el análisis del Macroentorno MARCO PESTEL	89
ANEXO 2 Grupo Focal para el análisis del Macroentorno PESTEL	91
Instrumento aplicado a expertos en lectura de entornos	91
ANEXO 3 Guía de encuesta para el análisis de la industria según Michael Porter	96
ANEXO 4 Grupo Focal para el Análisis de la Industria Instrumento aplicado a expertos en la industria de Metal Muebles.	124
ANEXO 5 Guía de Encuesta para el análisis de la Industria	126
ANEXO 6 Guía de Entrevista para el Análisis Interno de la Organización Comercializadora Internacional –Modelo Kast & Rosenzweig	127
ANEXO 7 Guía de Entrevista para el Análisis Interno de la Organización Comercializadora Internacional –Modelo Kast & Rosenzweig	128

Lista de tablas

Tabla 1. Cuadro de intervención	17
Tabla 2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	22
Tabla 3. Características relevantes de los competidores	50
Tabla 4. Características relevantes de los clientes	54
Tabla 5. Variables	56
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos. EFE	66
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos. EFI	67
Tabla 8. Matriz de perfil competitivo. MPC Comercializadora Internacional	68
Tabla 9. Matriz DOFA	71
Tabla 10. Cruce de variables matriz DOFA	72
Tabla 11. Resumen plan de Marketing Estratégico y priorización de estrategias	76
Tabla 12. Resumen Mix de Marketing	78
Tabla 13. Presupuesto de implementación	82
Tabla 14. Costos de la consultoría por fases	85

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Marco PESTEL	19
Ilustración 2. El diamante de Porter	20
Ilustración 3. Modelo de Kast Rosenweig	24
Ilustración 4. Plan de Marketing	31
Ilustración 5. Mix de Marketing	33
Ilustración 6. Las 9p del mercado	34
Ilustración 7. Tasa de desempleo en Colombia	40
Ilustración 8. Comportamiento de la inflación últimos 17 años	41
Ilustración 9. Importaciones de Colombia 2012 a 2017	42
Ilustración 10. Las cinco fuerzas competitivas para la industria de los empaçados y el embalaje	47

PARTE I

Resumen Ejecutivo

Comercializadora Internacional CI S.A.S., es una empresa especializada en brindar asesoría y soluciones integrales en las áreas de empaque y embalaje, trabajando de la mano con tecnología de punta y estándares de calidad exigentes.

La compañía posee un portafolio de productos amplio, debido a que es representante de la maquinaria de las marcas Enflex, Steinel y Zellman y del material termo-encongible Microfilm que, según su descripción, son elementos que brindan excelentes propiedades físicas, mecánicas y térmicas, a su vez que ayudan a la preservación de los productos y presentación final frente al cliente.

Para conocer en profundidad la organización, el consultor se reúne con el Gerente General para conocer de primera mano los problemas de mercadeo que agobian la organización, llegando a la conclusión de que Comercializadora Internacional necesita un plan de marketing estratégico para poder cumplir con sus objetivos de venta.

Para verificar la información antes mencionada y dar por sentado que un plan de mercadeo es la solución a los problemas actuales de la organización, el consultor realiza una oferta de servicios por valor de \$40.000.000 la cual se compone de un estudio de entorno organizacional, un análisis interno, la socialización de los resultados, el plan de marketing estratégico, justificación financiera y por último la sensibilización e implementación.

Las estrategias que nacen del diagnóstico integral se priorizan para generar el plan de marketing estratégico de la siguiente manera:

- ✓ Desarrollar nuevas líneas de producto
- ✓ Explorar nuevos mercados, poco atendidos
- ✓ Desarrollar estrategias de publicidad online
- ✓ Desarrollar estrategias de publicidad offline
- ✓ Capacitar el personal en temáticas de mercadeo y atención al cliente
- ✓ Identificar las pasiones de los empleados (endomarketing)
- ✓ Generar alianzas comerciales con competidores internacionales
- ✓ Conocer la percepción del cliente actual frente a posibles nuevas aplicaciones de producto
- ✓ Identificar los clientes paretos de la compañía.

Por último, se presentó el costo de la implementación del plan por un valor de \$25.350.000.

Introducción

El entorno actual junto con el contexto empresarial, son dos elementos que sin duda deben de trabajar a la par. Variables como los cambios económicos, la volatilidad tecnológica y el comportamiento del consumidor, son puntos cada vez más determinantes, que propician un clima de pensamiento más estratégico para las organizaciones a la hora de tomar decisiones que pudieran poner o no en riesgo la estabilidad de las empresas.

Para esto, las organizaciones deben estar rodeadas por equipos de trabajo totalmente comprometidos, además de contar con líderes que orienten dichas habilidades, para así poder conquistar los mercados deseados.

Por eso, se recalca la importancia de conocer y abarcar elementos vitales para lograr ser competitivo en un entorno híper competitivo. Algunos de los elementos claves que se deben dominar son el conocimiento del cliente, el análisis del sector, las tendencias de mercado y de la industria, la rivalidad competitiva y las estrategias de marketing.

Por lo anterior, el presente trabajo consiste en crear un Plan de Marketing para la compañía Comercializadora Internacional CI S.A.S., que permita ilustrar las ventajas y oportunidades que tendría la empresa si logrará trabajar bajo estrategias claras y soportadas en datos contundentes.

El servicio a prestar consiste en realizar un diagnóstico interno y externo que evalué la empresa y su entorno. Se concluye con un diagnóstico integral que sintetice la información encontrada, la cual es abordada con diferentes métodos que permitieron una extracción de información pertinente.

La información recolectada en conjunto con la parte directiva, se utilizó como insumo principal para diseñar el Plan de Marketing Estratégico abordando 4 elementos claves del marketing mix, a saber, plaza, promoción, precio y producto.

La oferta de servicios se lleva a cabo mediante un intercambio de información entre los altos directivos, mandos medios, operativos, proveedores, y clientes, con el fin de poder recolectar datos importantes que permitan identificar el problema real de la compañía, lo cual se ha visto evidenciado por la no consecución de nuevos clientes.

El presente informe consta de 4 partes, las cuales están organizados de la siguiente manera:

La primera parte corresponde a los acuerdos establecidos entre la gerencia y el consultor en donde se prioriza la importancia de realizar un plan de marketing estratégico. A partir de lo anterior se plantea el objetivo general y los específicos.

La segunda parte de la consultoría comprende el diseño metodológico, compuesto por el marco teórico y la metodología empleada. El apartado comprende el análisis del entorno organizacional a partir del Marco Pestel, el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, el análisis interno de la organización basado en el modelo Kast Rosenzweig, el diagnóstico integral con la matriz EFE, EFI, y MPC, la curva de valor apoyado en la Matriz DOFA y el Plan de Marketing Estratégico.

La parte tres, abarca la interpretación de resultados de los hallazgos encontrados en el diagnóstico integral, lo cual permite entender el problema de manera holística.

La cuarta y última parte incluye el diseño del Plan de Marketing Estratégico, las conclusiones y recomendaciones, además de la justificación financiera del Plan de Marketing.

1. Contexto de la consultoría

1.1. Presentación

Comercializadora Internacional CI S.A.S., es una empresa especializada en brindar asesoría y soluciones integrales en las áreas de empaque y embalaje, trabajando de la mano con tecnología de punta y estándares de calidad. El equipo de trabajo consta de un presidente, un Gerente financiero y Gerente comercial (GrupoCI, 2018)

La compañía posee un portafolio de productos amplio, debido a que es representante de la maquinaria de las marcas Enflex, Steinel y Zellman y del material termo-encongible Microfilm que, según su descripción, son elementos que brindan excelentes propiedades físicas, mecánicas y térmicas, a su vez que ayudan a la preservación de los productos y presentación final frente al cliente.

Es preciso mencionar que algunos de los empaques específicamente los de alta barrera, vienen tomando un mayor crecimiento debido que las generaciones están cambiando sus hábitos de consumo, como por ejemplo el incremento de consumo de alimentos pre-cocidos, evidenciado claramente en la disminución de las personas del núcleo familiar (Serrano, 2018).

Estas tendencias de consumo están impulsando a las empresas a tener que usar tecnología de punta, que garanticen la conservación de los productos y su estética, puesto que cada día es más común que las personas consuman productos mientras se desplazan hacia el trabajo.

1.2. Sector empresarial

La empresa corresponde al sector industrial.

1.3. Producto

Comercializador Internacional CI S.A.S., ofrece 4 tipos de productos al mercado colombiano, los cuales se subdividen en las categorías de maquinaria y productos.

En la categoría de maquinaria se puede apreciar marcas como ZELLMAN, que abarca emparadoras automáticas, selladoras de cajas, dosificadores automáticos, etiquetadoras, entre otros. Por otro lado, está la marca ENFLEX y STEINEL, la primera con una gama de máquinas envasadoras de diversos tipos y la segunda con secadores industriales (GrupoCI, 2018)

En la otra categoría, comprendida por productos, se ofrecen empaques flexibles termoencogibles y rollos para empaques. Los empaques flexibles se forman por un proceso de transformación del plástico que es calentado y que toma la forma del molde en el cual es colocado (Empafit, 2018). Por otro parte, los rollos son para empaques de sólidos/líquidos y empaques de alta barrera, los cuales contienen en su estructura un material específico que disminuye o elimina el paso de sustancias, como el agua, el oxígeno, el vapor de agua y el dióxido de carbono (Serrano, 2018).

1.4. Clientes

Los clientes de este tipo de productos son en su mayoría empresas de consumo masivo, entre los que se encuentran el sector de alimentos y farmacéutico.

Específicamente, los principales clientes de la empresa son Prebel, Bary y Tortas el Gordo.

1.5. Competencia

La competencia de la compañía evaluada, se describe como aquella que ofrece el mismo tipo de productos. Estas son:

- Termoencogibles.com
- Bandacol.com
- Comerplastsas.com
- Intertec.com
- Plastilene.net
- Suprapak

Sin embargo, a nivel local se encuentran los siguientes 3 competidores directos:

- **Alico S.A:** Empresa con más de 35 años de experiencia en el mercado, dedicada a fabricar y comercializar empaques especializados para diferentes sectores, como lo son el alimenticio, químico, farmacéutico, textil, construcción o industria (Alico S.A, 2018)
- **Codiplax S.A:** Empresa con 24 años de experiencia en el mercado. Fabrica y comercializa películas de polietileno de alta y baja densidad, láminas termo-encogibles, películas stretch, polipropileno y Bopp y elabora bolsas y cubre vestidos de diferentes medidas y calibres, con y sin impresión (Codiplax S.A, 2018)
- **Impresos Flexo gráficos:** expertos en la fabricación y comercialización de empaques flexibles, empaques de seguridad, bolsas de empaque primario y láminas plásticas publicitarias. Ofrece una amplia variedad de alternativas en formas, diseños, texturas y colores que, según la descripción, generan status, bienestar y seguridad al cliente (Impresos Flexográficos , 2018)

1.6. Organización

La empresa Comercializadora Internacional CI S.A.S., fue fundada por Frank Mauricio Bohórquez y es una compañía especializada en brindar asesoría y soluciones integrales en el área de empaque y embalaje, brindando productos de alta calidad apalancados de innovación tecnológica.

La producción y calidad de los productos de la compañía ofrecen al cliente final alta durabilidad y resistencia, logrando de tal manera 3 elementos diferenciadores, como son la protección, la estética y la presentación.

La atención al cliente está dirigida por un equipo comercial lo suficientemente calificado y cualificado, enfocado en brindar un acompañamiento óptimo y personalizado, garantizando a cada uno de los clientes la satisfacción y la permanencia con los productos de la compañía.

Por otro lado, la empresa es representante del material termo-encogible MICROFILM y la maquinaria de las marcas internacionales ENFLEX, STEINEL y ZELLMAN, lo cual permite contar con un amplio portafolio.

La empresa cuenta con 18 años de experiencia y busca ofrecer cada vez mayor valor agregado al cliente. La compañía atiende las necesidades del mercado nacional e internacional, en los países de Panamá, Ecuador, Venezuela y Guatemala.

1.7. Problemática

La empresa Comercializadora Internacional CI S.A.S., aborda los procesos de mercadeo de manera informal, planteando estrategias sólo cuando son necesarias; es por ello que no hay

actividades misionales que puedan ser integradas con el cuerpo operativo de la empresa. Esto se evidencia en la no captación de clientes nuevos y la dependencia de los actuales.

Frente a tal situación, el consultor en discusión con el Gerente evidencia síntomas que podrían estar causando la no captación de clientes. Entre éstos se encuentran:

- Aunque la empresa realiza actividades de mercadeo, como puede ser las visitas a nuevos clientes por parte de los vendedores, no hay un plan estratégico definido.
- El posicionamiento de marca de Comercializadora Internacional CI S.A.S., en el sector no es claro.
- La comunicación de la marca hacia el canal institucional no es la más adecuada.
- Se identifica una dependencia clara de algunos clientes Pareto.

1.8 . Mandato

De acuerdo al contexto definido y basado en la interpretación de la necesidad de la empresa estudiada, el mandato se define así:

Realizar un diagnóstico interno y externo de la organización que permita comprender la empresa y su entorno. Esta información y en conjunto con la alta gerencia, se usará como insumo principal para dar inicio a la creación de un Plan de Marketing Estratégico que permita atraer nuevos clientes a la compañía y poder detectar oportunidades en el mercado actual.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Diseñar un Plan de Marketing Estratégico que garantice la consecución de clientes para la empresa Comercializadora Internacional CI S.A.S., por medio de un diagnóstico integral.

2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el entorno organizacional bajo los modelos PESTEL, y el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que permitan la caracterización de las dinámicas actuales del mercado.
- Realizar un diagnóstico interno de la empresa Comercializadora Internacional CI S.A.S., bajo el modelo Kast & Rosenweig, caracterizando de tal manera la situación actual de la empresa.
- Socializar el diagnóstico integral con la alta dirección, logrando así, la aprobación de la información recolectada que a su vez defina las directrices de diseño del Plan de Marketing Estratégico.
- Diseñar de la mano de la alta dirección, un Plan de Marketing Estratégico que cumpla con los objetivos comerciales de la compañía.
- Evaluar financieramente la implementación del Plan de Marketing Estratégico que permita la validación financiera a partir de su flujo de caja libre.
- Sensibilizar el Plan de Marketing Estratégico aprobado por alta gerencia con el personal clave de la empresa Comercializador Internacional CI S.A.S., permitiendo que cada empleado identifique su rol dentro de la estrategia.

PARTE II

3. Diseño metodológico

La intervención de la organización Comercializadora Internacional CI S.A.S., se realizó en seis fases, detalladas en la *Tabla 1*

Tabla 1. Cuadro de intervención

Fase #1	Fase #2	Fase #3	Fase #4	Fase #5	Fase #6
Diagnóstico Externo	Diagnóstico Interno	Diagnóstico Integral	Plan de Marketing Estratégico	Evaluación Financiera	Sensibilización
-Marco Pestel -Cinco Fuerzas de Porter. -Matriz EFE	-Modelo de Kast y Rosenzweig -Matriz EFI	-Matriz de perfil competitivo -Reunión altos directivos.	-Matriz DOFA -Plan de Marketing	-Costos implementación. -Flujo de caja libre	Sensibilización por grupos de colaboradores -Entrega informe final

Fuente: Elaboración propia

4. Diagnóstico del entorno

4.1. Marco teórico

El entorno externo es uno de los temas más grandes y complejos dentro del análisis a realizar, debido a que estudia diferentes variables nacionales e internacionales las cuales pueden influir de manera directa en casi todas las organizaciones (D.Hartline, 2012) . Estas variables abarcan los niveles competitivos, económicos, legales, políticos, socioculturales y tecnológicos.

Debido a que la competencia es uno de los elementos que toma gran relevancia dentro del diagnóstico externo, los competidores se dividen en 4 sectores (D.Hartline, 2012):

1. Competidores de marca

2. Competidores de producto
3. Competidores genéricos
4. Competidores de presupuesto total

Los elementos anteriormente mencionados, deben de ser estudiados de manera minuciosa, para poder determinar en qué sección compite la empresa de estudio.

4.1.1. Macroentorno-Marco Pestel

El análisis PESTEL (Ilustración 1) es una herramienta de planificación empresarial que estudia como el entorno externo puede incidir de manera positiva o negativa con los objetivos empresariales. Esta herramienta se cimienta bajo los siguientes elementos:

- Político
- Económico
- Socio Cultural
- Legislación
- Ecológico
- Tecnológico

El entorno político analiza el clima político, las tendencias electorales y los conflictos. La variable económica interpreta factores como los ciclos económicos, las tasas de interés y empleo. La variable socio cultural se compone por los estilos de vida y la demografía. Por otro lado, la legislación evalúa los decretos nacionales, el antimonopolio y los reglamentos nacionales. Y, por último, la variable ecológica estudia los problemas medio ambientales, los procesos de producción y los tipos de consumo.

Todas las variables mencionadas pueden afectar la empresa y se deben de tomar los correctivos necesarios para minimizar su impacto. A partir del análisis de Peste se puede identificar los motores de cambio o fuerzas que afectarán la industria en particular (Parada, 2018).

Ilustración 1. Marco PESTEL (Influencias Políticas, Económicas, Socio Culturales, Tecnológicas, Legislación, Ecológicas)



Fuente: (Rico, 2018)

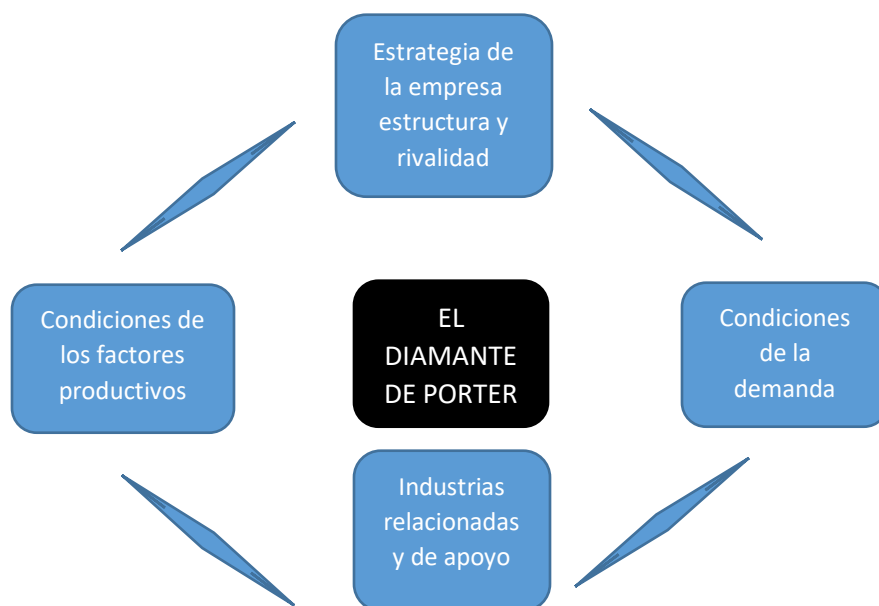
4.1.2. Diamante de Porter

El diamante de Porter hace énfasis en los factores que la empresa puede controlar. Estos elementos propician un clima de competitividad y diferenciación de cara con la competencia global. Esta metodología contempla la condición de los factores de producción, las industrias

relacionadas y de apoyo, la estrategia, cultura y competencia y las condiciones de la demanda interna (Ilustración 2) (Ayala Ruiz, 2016; David, 2003).

- **Condición de los factores de producción:** se evalúa la disponibilidad y el estado en el que se encuentran los factores de producción, como por ejemplo el recurso humano, los equipos y la planta.
- **Industrias relacionadas y de apoyo:** el éxito que logre tener una industria puede servir como apalancamiento para otra industria totalmente diferente.
- **Estrategia, cultura y competencia:** la estrategia se puede comprender como el direccionamiento máximo que tiene una organización, para poder enfrentar el entorno, específicamente la competencia.
- **Condiciones de la demanda interna:** Propician las bases para crear las características de las ventajas competitivas de las empresas.

Ilustración 2. El diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Modelo de las Cinco Fuerzas

Las cinco fuerzas de Porter son en su esencia un concepto para los negocios, en donde se pueden maximizar los recursos y superar la competencia. Según Porter si no se cuenta con un plan estrictamente desarrollado, será más complicado poder sobrevivir en el entorno de los negocios, lo que hace inmediatamente que la estrategia de la empresa se desarrolle de manera sólida (Ilustración 3) (Riquelme Leiva, 2018)

La teoría de las 5 fuerzas de Porter es ampliamente conocida puesto existen dos dimensiones del entorno, el macro ambiente el cual puede tener incidencias en el comportamiento del sector y en particular el de la empresa, con la dimensión económica, política, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico, por otro lado está la dimensión del sector, definido como el conjunto de empresas que producen el mismo tipo de bienes y servicios para el mismo sector, cuyo análisis se relaciona con la competitividad del sector. (Ernesto Baena, 2003)

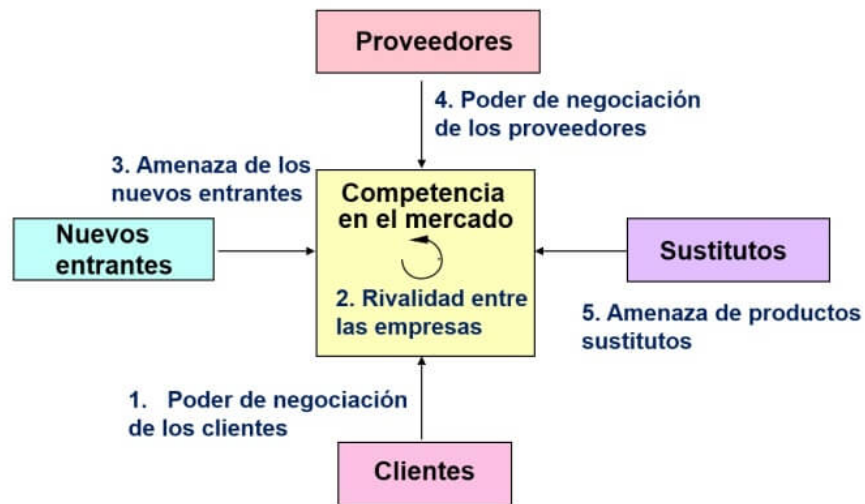
A continuación, se explica los elementos contemplados en el modelo de las cinco fuerzas (David, 2003):

1. Nuevos entrantes: conjunto de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio
2. Clientes: compradores de bienes o servicios.
3. Proveedores: Empresas que proveen todo lo necesario para poder operar.

4. Productos sustitutos: Son los productos que pueden satisfacer la misma necesidad que le empresa está cubriendo.

5. Competidores potenciales: Empresas que ingresan a competir de manera directa y fuerte.

Tabla 2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: (Riquelme, 2015)

4.1.4. Metodología de Intervención

4.3.1.2. Marco Pestel y Diamante de Porter

Para recolectar la información referente al entorno más externo, se utilizan como instrumentos las entrevistas, las encuestas y la consulta en bibliografía. Dicha recolección se realiza con el apoyo de las personas claves de la organización, personas externas y los clientes.

- Fuentes primarias:

Entrevista al Gerente General y al Gerente Comercial de la empresa Comercializadora Internacional CI S.A.S. (Anexo 1).

Grupo Focal con expertos en lectura de entornos (Anexo 2).

- Fuentes secundarias:

Consulta de fuentes bibliográficas.

4.3.1.3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

- Fuentes primarias:

Entrevista al Gerente General y al Gerente Comercial de la empresa

Comercializadora Internacional CI S.A.S. (Anexo 3).

Grupo Focal con expertos en el sector (Anexo 4).

Encuestas a clientes (Anexo 5).

- Fuentes secundarias:

Consulta de fuentes bibliográficas internas (histórico de ventas) y externas.

5. Diagnóstico interno

En el análisis interno se busca identificar cuales son las debilidades y fortalezas de la compañía. Para esto, se usa el modelo de Kast & Rosenweig (Kast & Rosenzweig, 2011).

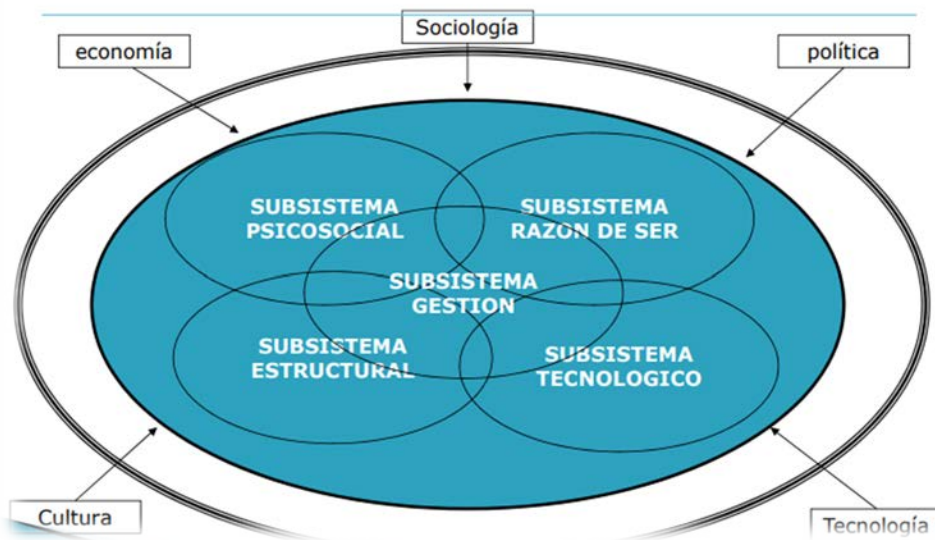
5.1. Modelo de Kast Rosenzweig

La empresa analizada debe descomponerse en 5 partes, así:

- **Subsistema razón de ser:** incluye el propósito que la empresa busca, en ella se incluye la misión, visión, valores comparativos, objetivos generales y estrategias para poder lograrlos, además de las metas específicas

- **Subsistema estructural:** en este apartado se estudia la estructura de la organización. Implica en la forma en cómo se dividen las tareas y como son coordinadas. La manera de lograrlos es por medio de organigramas y descripción de puestos.
- **Subsistema psicosocial:** elemento relacionado con el enfoque humanista, en donde se estudia el comportamiento individual, la motivación, las relaciones informales, ambiente de la empresa y la percepción que el empleado tiene de la empresa. En este, se abarca el subsistema tecnológico y el de gestión (Kast & Rosenzweig, 2011).
 - 1) **Subsistema tecnológico:** Se estudia los conocimientos necesarios para hacer las actividades, incluyendo las técnicas, equipos y procesos
 - 2) **Subsistema de gestión:** Conglomera, organiza y controla los demás subsistemas.

Ilustración 3. Modelo de Kast Rosenweig



Fuente: (Kast & Rosenzweig, 2011)

5.1.2. Metodología de intervención.

Con el modelo Kast Rosenzweig se realiza el diagnóstico interno de la organización, y para lograrlo se usaron las siguientes fuentes:

- Entrevista estructurada al Gerente General de la organización, con el objetivo de conocer los aspectos generales de la organización (Anexo 6).
- Entrevistas estructuradas a personal clave de la organización (Anexo 7).
- Observación directa.
- Consulta fuentes internas de la organización.

6. Diagnóstico integral

Con la información recopilada en el análisis interno y externo se procede a construir el diagnóstico integral usando la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la matriz de evaluación de factores internos (EFI), la matriz de perfil competitivo (MPC) y curva de valor o carpa estratégica.

6.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Según David (2003), la matriz de evaluación de factores externos permite a los estrategas de la organización, resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal y tecnológica de la empresa.

La matriz se compone de 5 pasos:

- Se selecciona una lista de los factores externos que se identifican en el diagnóstico externo. Se incluyen varios factores teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas, que afecten a la empresa y a su sector.
- Asignar a cada elemento un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades deben recibir valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el ánimo de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia a cada factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas claves incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para la compañía es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que

una empresa responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; es decir, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos negativos de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas (David, 2003)

6.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Esta herramienta según David (2003), resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos.

Esta primera etapa es llamada de insumos, un marco de formulación estratégica, en donde converge la Matriz EFE, la Matriz EFI y la Matriz de Perfil Competitivo (Zavarce, 2013)

La Matriz EFI se elabora en cinco pasos:

- Enumerar los factores clave de éxito identificado en el diagnóstico del entorno entre diez o veinte que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero se anotan las fuerzas y después las debilidades. Se debe ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.
- Primero se debe asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que afectarán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de

todos los pesos debe de sumar 1.0.

- Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a fin de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.

- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

- Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sin importar cuantos de factores están incluidos en la matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.

6.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos (David, 2003).

6.4. Curva de Valor o Carpa Estratégica.

Compara los factores clave de éxito de la organización y sus competidores estratégicos en un diagrama de tendencias.

7. Propuesta plan de marketing estratégico

Con el fin de dar cumplimiento a los requerimientos de la empresa Comercializadora Internacional CI S.A.S., el consultor opta por utilizar una serie de herramientas que permiten entender el problema de una manera más práctica, a su vez, permitiendo crear una ruta de solución.

7.1. Instrumentos para la formulación.

Como herramientas para dar solución a la problemática se utilizaron la matriz DOFA, el Plan de Marketing Estratégico y el Mix de Marketing.

7.2. Matriz DOFA

El análisis DOFA es una herramienta de análisis que permite evaluar aspectos de la organización desde dos perspectivas. La primera fase llamada interna es la encargada de estudiar detalladamente las debilidades y fortalezas de la compañía. La segunda fase externa examina los elementos que son considerados oportunidades y amenazas, con los cuales la empresa debe luchar constantemente (Rodríguez, 2005).

El análisis DOFA, es una importante herramienta que apoyo la toma de decisiones, lo cual mide de manera sistemática el ambiente interno y externo de la investigación. (Ibáñez1, 2008)

Se realiza una descripción de las variables según Ramirez (2002). Estos son:

Fortalezas: con este elemento las empresas mantienen un alto desempeño en la industria. Estos factores están bajo el dominio de la empresa y pueden darse por los activos de la organización, conocimiento técnico de los empleados y el reconocimiento de marca dentro de un nicho de mercado.

Debilidades: este tipo de elementos están bajo el dominio de la empresa y se refiere a las carencias que la misma puede tener en algún área en específico.

Oportunidades: estas situaciones son favorables para la empresa, sin embargo, son variables sobre las cuales no se ejerce ningún control.

Amenazas: pueden darse por tendencias o cambios repentinos en el mercado, o peor aún cambios lentos por lo cual afectan la organización. Este punto debe tener mayor atención puesto puede colocar en peligro la estabilidad de la empresa en el mercado.

7.3. Plan de Marketing estratégico

Según la American Marketing Association (2018), el Plan de Marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación actual de marketing, análisis de oportunidades y amenazas, objetivos de marketing, estrategia de marketing, programas de acción y estados de ingresos proyectados o pro forma (y otros estados financieros).

Los autores como (Boso 2007-Peltier & Zhao (2009) Addison & Burgess (2007), Blanchard & Tolbertb (2012)) coinciden en afirmar que el tener un plan de marketing no asegura de modo alguno el éxito organizacional, pero el no tenerlo complica la existencia de las empresas

en los entornos hiper competidos. (Dennis RuizAlmeida-Lisandro Carralero Hidalgo-Miguel Ángel Tamayo Fajardo-Abraham Aguilera-Patterson, 2015)

Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de una empresa, pero es más probable que se aplique solo a una marca o producto específico. En esta última situación, el plan de marketing es un dispositivo de implementación que se integra dentro de un plan de negocios estratégico general.

Para la elaboración de este trabajo se tomó como marco de referencia el esquema de Plan de Marketing mostrado en la Ilustración 4.

Ilustración 4. Plan de Marketing



Fuente: (Vasco, 2015)

7.4. Mix de Marketing

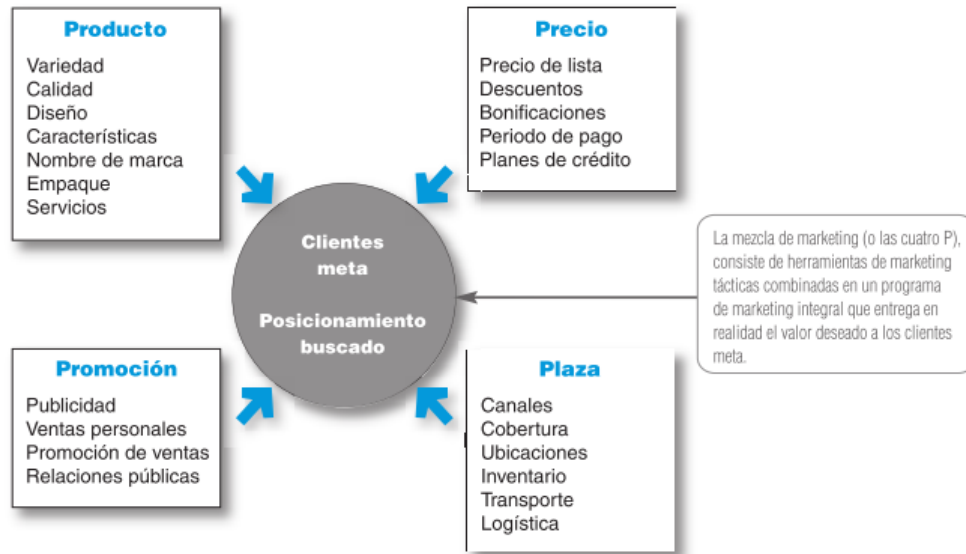
Según la American Marketing Association (2018), el mix de marketing es la combinación de variables de marketing controlables que utiliza la empresa para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado objetivo. La clasificación más común de estos factores es la clasificación de cuatro

factores llamada precio de "cuatro P", producto, promoción y lugar (o distribución).

“El objetivo de los empresarios en las operaciones de marketing es encontrar una oferta de productos y servicios que incremente el nivel de satisfacción del comprador y genere utilidades para la empresa. Esta oferta está conformada, desde el punto de vista mercadotécnico, por un conjunto de variables controlables por la empresa, denominadas comúnmente mezcla de mercadotecnia o, en su expresión en inglés, marketing mix” (Marlene, 2005)

La optimización de la combinación de marketing se logra asignando el monto del presupuesto de marketing que se gastará en cada elemento de la combinación de marketing para maximizar la contribución total a la empresa. La contribución puede medirse en términos de ventas o ganancias o en términos de cualquier otra meta de la organización (Ilustración 5).

Ilustración 5. Mix de Marketing



Fuente: Kotler & Armstrong (2012, p. 52)

Cabe precisar que algunos autores difieren de las 4 p de marketing, por lo cual proponen otras cinco variables, como son las personas, los planes, los productos, el precio, la promoción, la plaza, los partners, la presentación y la pasión (Londre, 2007). De esta manera quedan 9 p de mercadeo mostradas en la Ilustración 6.

Ilustración 6. Las 9p del mercado



Fuente: (Londre, 2007)

- **Producto:** según la Association (2018), el producto es un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) capaces de intercambio o uso; generalmente una mezcla de formas tangibles e intangibles. Por lo tanto, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien) o un servicio, o cualquier combinación de los tres.
Por otro lado, Kotler (2012) define producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado, para generar atención, ser adquirido o consumido, satisfaciendo una necesidad o un deseo de ese público en especial.
- **Precio:** el precio es la relación formal que indica las cantidades de dinero, bienes o servicios necesarios para adquirir una determinada cantidad de bienes o servicios (Association, 2018). Con la variable precio se pueden desarrollar estrategias de mercadeo, para que la variable sea un motivo de compra, como por ejemplo la negociación directa de precio con un cliente y la compra en volumen de productos (Kotler, 2012).

- **Promoción:** esta variable comunica las ventajas del producto al nicho de mercado correcto, buscando como última instancia la compra del mismo (Kotler, 2012). La variable promoción cuenta con la mezcla de promoción, también llamada la mezcla de comunicaciones de marketing, la cual consiste en la publicidad, promoción de ventas, ventas personales, relaciones públicas y marketing directo, cabe resaltar que cada elemento posee diferentes herramientas que complementa su aplicación en el mercado seleccionado.
- **Plaza o distribución:** se conoce comúnmente como los canales de distribución, los cuales buscan poder acercar su propuesta de valor con sus clientes, buscando la optimización de costos y una entrega eficiente (Kotler, 2012).
- **Presentación o empaque:** es el proceso de presentar cualquiera de las variables del mix de marketing a los proveedores, intermediarios, accionistas, empleados o socios. En resumen, se define como todo aquello que ha sido predispuesto para la atención del cliente (Londre, 2007).
- **Performance:** el concepto de performance se define de *“acuerdo con el marketing holístico, como el hecho de capturar el rango de posibles medidas de resultados que tienen implicaciones financieras y no financieras, e implicaciones más allá de la empresa (responsabilidades social, legal, ética y comunitaria)”* (Keller, 2012).
- **Personas:** las personas son parte fundamental para el éxito de marketing, también debe entenderse que los mercadólogos deben de entender a los consumidores como personas, para entender sus vidas de manera más amplia, y no solamente cuando consumen productos o servicios (Keller, 2012)

Analizando el mix de Marketing desde el punto de vista de Bruner (1989), plantea la creación de las 4 Cs, las cuales traducen, concepto, canal, coste y comunicación, logrando hacer un enfoque de mercado diferente a las tradicionales 4 P, con enfoque netamente de producción (Luis, 2013)

PARTE III

8. Análisis externo

8.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL se refiere a todos los factores políticos, socio culturales, económicos, sociales, ecológicos, legales y tecnológicos que inciden en cualquier sector industrial (Ayala Ruiz, 2016). Esto conlleva a identificar como se encuentra la empresa que estamos estudiando en el sector externo, como se maneja esta industria y las tendencias que se esperan.

8.2. Influencias Políticas

Los entornos políticos hacen que la fluctuación de los productos tenga gran relevancia en el mercado, cambios, legislaciones nuevas y regulaciones que llevan a que la industria cambie de entorno y en muchos casos se presenten grandes pérdidas. Es por ello que se mencionan algunas influencias y tendencias que favorecen o afectan la industria del plástico, el embalaje y el embotellamiento.

- Apertura económica de los TLC con países europeos y Estados Unidos
- Proceso de paz con las guerrillas y nuevos movimientos políticos enfocados a la conservación y al cuidado del medio ambiente.
- Situación política de países vecinos, como Venezuela.

Según (Investigaciones Bancolombia, 2018) la confianza de los comerciantes se ve afectada de manera negativa antes y previo a las elecciones, todo ello sustentado en la incertidumbre que genera el cambio de gobierno entre los actores económicos. Es preciso mencionar que la economía podrá tener mejoras relevantes para el segundo semestre del 2018.

Por otro lado, el presidente y dueño de la organización manifiesta que las políticas de estado podrían llegar a afectar la organización, en el caso que la transformación y conversión del plástico tome nuevas regulaciones, sin embargo, actualmente la política de bolsas plásticas no afecta la compañía con su desempeño actual.

El año 2018 es electoral, ley de garantías; situación que, según el dueño y presidente de la compañía, podría tener repercusiones para la empresa.

En el Focus Group realizado con los vendedores, Gerente de Mercadeo, Gerente General y un experto de la industria, se llegó a la conclusión de que la ley de oferta y demanda para el petróleo, puede ser un factor decisivo en la compra de materias primas, debido que la organización trabaja con un derivado de dicho elemento.

8.3. Influencias Económicas

La economía a nivel mundial ha tenido una aceleración, esto debido a gran consumo que se están generando especialmente en países desarrollados y subdesarrollados y las nuevas economías emergentes. En cuanto a la industria del plástico y el embalaje, han tenido un gran auge debido a nuevos procesos enfocados a la conservación y procesos más limpios. Sin embargo, se presentan determinadas influencias tanto positivas, como negativas que afectan la industria del plástico y el embalaje.

El plástico puede generar energía según lo afirma (Jimenez, 2018) en su artículo presentado en El Colombiano, en donde se explica como por medio de los polímeros se puede generar energía renovable y sostenible, sin embargo, Colombia sólo cumple con una tercera parte del ciclo para poder cerrar el proceso. Por mencionar hay algunos países que ya cumplen con la normatividad

como lo son Suiza, Austria, Alemania, Holanda y Suecia), en donde Europa en el año 2016 produjo 60 millones de toneladas las cuales el 31.1% fue recuperada con reciclaje, 41.6% energía y 27.3% destinada a rellenos sanitarios, con esto se puede evidenciar el gran potencial que tiene el plástico aplicado a otras industrias.

La variable TRM (tasa representativa del mercado), puede afectar en un 70% la empresa, puesto la mayoría de la MP (materia prima) es comprada en el exterior, por lo tanto, “los costos pueden ser muy fluctuantes” afirma el socio y presidente de la organización.

El focus Group junto con el presidente coincide en que las tasas de interés, el lavado de activos, puede afectar las compras de la compañía, como también el leasing adquirido por la empresa.

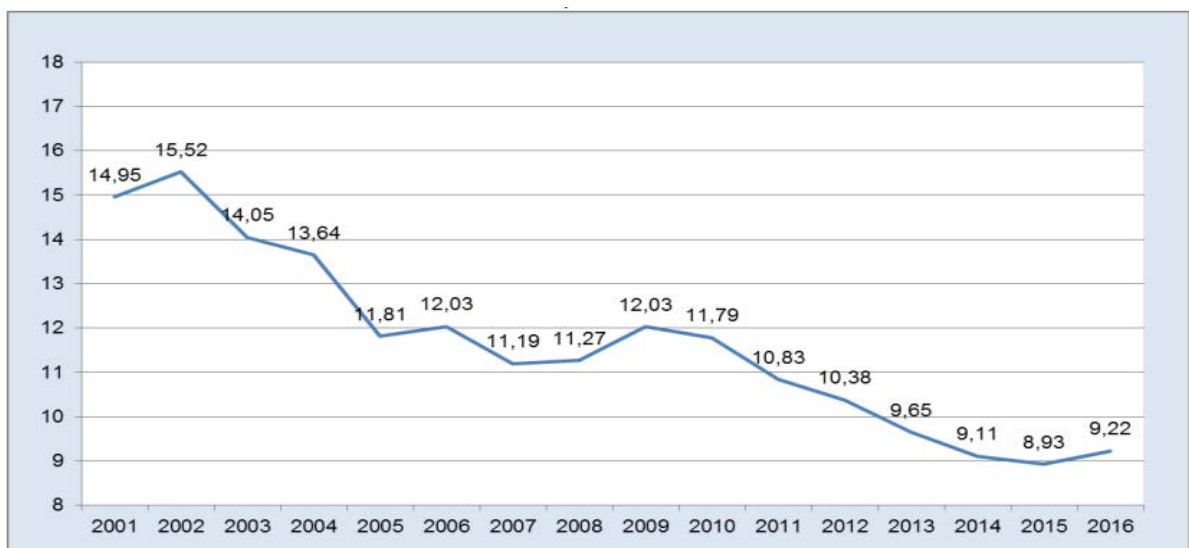
Los TLC, permiten el ingreso de nuevos competidores internacionales a Colombia de una manera más fácil, trayendo con ellos una competencia fuerte en precios y tecnología, además de poder conseguir producto terminado internacional fácilmente. Sin embargo, con los TLC no todo es negativo afirma el presidente, puesto se pueden realizar exportaciones a Perú, Chile, Ecuador, logrando expandir el mercado.

Las relaciones internacionales o problemas geopolíticos pueden poner en riesgo los intereses de la compañía, en el caso hipotético de tener crisis con China y Estados Unidos, afirma el Gerente de Mercadeo.

Concluyendo la empresa toma algunas acciones preventivas respondiendo a algunos indicadores económicos como el TRM, realizando Forwards con bancos especiales, logrando estabilizar una negociación internacional con un TRM estable, sin importar la fluctuación del mismo. Este elemento puede tener alguna contraindicación según baje o suba la TRM.

Desempleo: Mayor impactos en el consumo de productos y servicios provenientes de empaques y embalaje. Se muestra en la Ilustración 8 el comportamiento del desempleo en Colombia en los últimos 15 años de acuerdo con estadísticas realizadas por el Departamento Nacional de Estadística – DANE-. Registros que muestran, que existe la tendencia que el desempleo en Colombia ha mejorado, pero con una tendencia a aumentar desde 2015, como se observa en la Ilustración 7.

Ilustración 7. Tasa de desempleo en Colombia

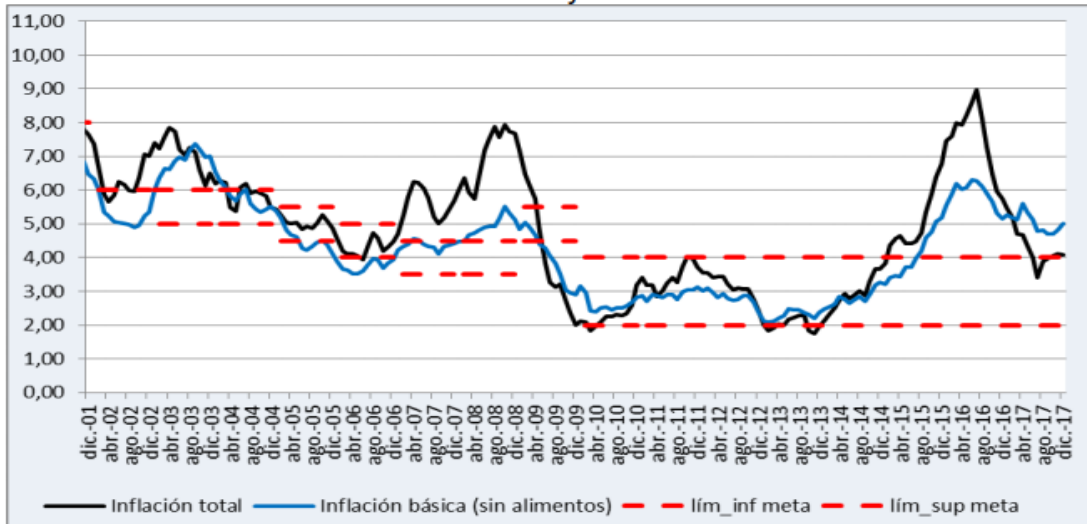


Fuente: Encuesta continua de hogares, Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE-

Inflación: Incremento de los precios que generan impacto en el consumo.

La inflación en Colombia ha venido disminuyendo, sin embargo, con las nuevas reformas tributarias y la economía sin un crecimiento constante, se estima un alza en los precios y generalmente en la producción. La Ilustración 8 muestra esta tendencia.

Ilustración 8. Comportamiento de la inflación últimos 17 años



Fuente: IPC: DANE; meta de inflación: Junta directiva del Banco de la Republica

Otros factores económicos

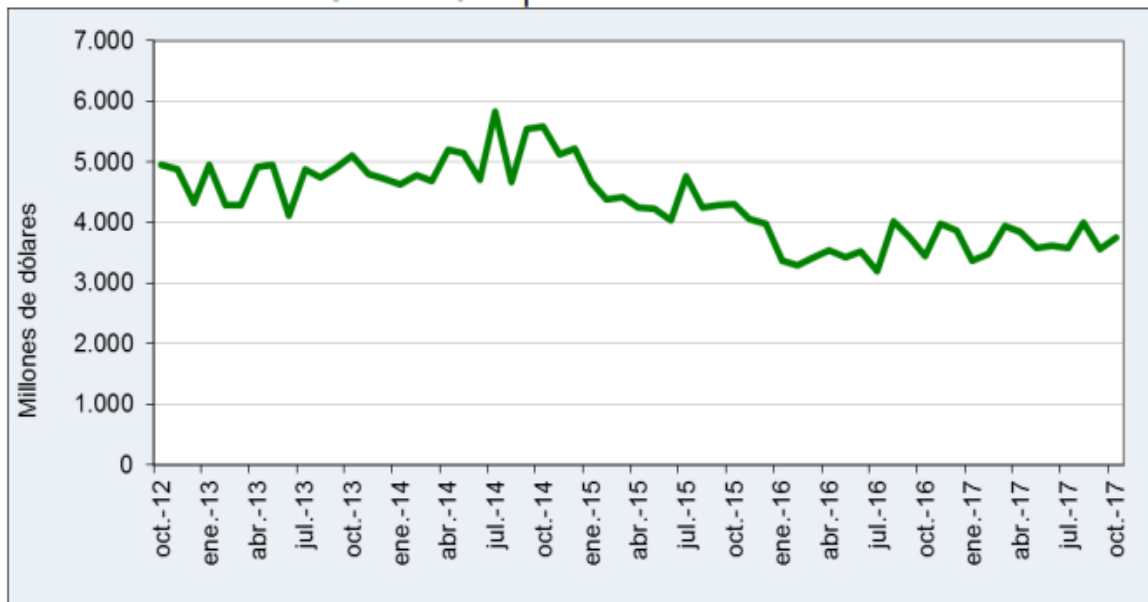
- Contrabando: Ingreso al país de productos sustitutos a muy bajos precios, generalmente productos provenientes de China.
- Importaciones de productos que generan mayor desempleo.
- Se presenta alzas arancelarias, incremento del IVA y altos costos en la propiedad raíz.
- Colombia, tercer país latinoamericano en producción de envases plásticos.

Exportaciones mensuales

Importaciones mensuales

En la Ilustración 8 se observa el comportamiento de las importaciones de Colombia desde el año 2012 hasta octubre de 2017, en los últimos dos años han venido disminuyendo.

Ilustración 9. Importaciones de Colombia 2012 a 2017



Fuente: Departamento Nacional de Estadísticas (DANE)

8.4. Influencias Socioculturales

Los consumidores actuales exigen mayor calidad y diseño en los productos y servicios, es por ello que los nuevos retos para industria es enfocarse en generar productos de calidad y que vayan en beneficio de la conservación y el cuidado del medio ambiente.

- Exigencia por parte de los consumidores de calidad, diseño y empaques flexibles con mayor durabilidad, son elementos que los consumidores están solicitando cada vez más.
- El 40% de la producción del campo se pierde por problemas en el embalaje, según lo afirma el presidente de la compañía.
- Colombia es el tercer país más poblado de Latinoamérica, demográficamente uno de los más atractivos para empresa.

- Existe la tendencia latente hacia hogares, conformados por una sola persona, lo que hace que el volumen será menor, lo que va a ser que la industria aumente la producción de mayores empaques y embalajes
- Con la independencia de las mujeres, que cada día se forman su estatus económico, profesional que le brindan una mayor oportunidad en el mercado, el papel de la mujer de ama de casa se va ir deteriorando, lo que va a demandar mayor cantidad de productos de mejor acceso para su proceso.
- La presión de las nuevas generaciones y sus estilos de vida cambiantes obligan a las empresas a tener que buscar nuevas formas de empaques que sean durables y a la vez cuiden el ser humano y el medio ambiente, en respuesta a ello se crearon los empaques biodegradables a base de maíz los cuales son un 35% más costosos que los tradicionales como también de una menor durabilidad, puesto que como son orgánicos el agua y las bacterias pueden destruir el empaque fácilmente. Información recopilada del Focus group realizado en la organización.
- La empresa Sanyo, Sony y Docomo de Japón están utilizando empaques Biodegradables para la creación de celulares con plástico Vegetal, por otro lado una planta en Nebraska creó un material llamado Ingeo, con el cual realizan frazadas y empaques de alimentos. (Maizar, 2006)
- Concluyendo, los empaques Biodegradables aún se encuentran en proceso de investigación, puesto no cumplen con todos los requerimientos de durabilidad, según lo que el mercado necesita, es por ello que la compañía aún no comercializa estos materiales, sin embargo empresas como Avianca realizaron la compra de vasos Biodegradables con la empresa Phoenix Packaging, en donde su composición de Maíz, le brinda atributos que

los consumidores puede apreciar como es el hecho, de que un 10% de mercado mundial estaría dispuesto a pagar más por elementos que ayuden al medio ambiente, aunque su usabilidad sea reducida. (Dinero, 2009)

8.5. Influencias Tecnológicas

La tendencia de la industria del plástico y del embalaje es tener maquinaria que cumplan con los estándares que están exigiendo los clientes y consumidores.

- Innovación de productos plásticos y embalaje. Nuevos materiales y procesos de producción a nivel mundial y local.
- Avances en logística y transporte que disminuyen tiempo y espacios.
- Ingreso de nueva maquinaria a Colombia con tecnología del siglo XXI
- Maquinaria especializada para economía de escala. Medios informáticos y de comunicación, inteligencia artificial y e-commerce.

Reforzando los elementos anteriores, llega la automatización y con ello la revolución industrial 4.0, buscando optimizar sus procesos de producción, reducir la fallas en el sistema, y mejorar la calidad de los productos, como por ejemplo, el cubrimiento especial de plasti-magen , la principal feria a nivel regional. (Flórez, 2018)

Por otro lado, el Presidente de la compañía, el Gerente de Mercado y los asistentes al focus group, afirman que la tecnología puede simplificar los procesos, bajar los costos, innovar en productos, desarrollo de impresos y ser mucho más competitivo en el entorno si se cuenta con ella. Cabe mencionar que la empresa se encarga de convertir el plástico, no de producirlo y convertirlo como si lo puede hacer Alico (Empresa de plástico).

8.6. Influencias Ecológicas

Según (Vivir, 2018) y el Foro Económico Mundial, en los océanos habrá más kilo de plástico que peces para el 2050, además en el Océano Pacífico se arremolinan extensiones de desechos plásticos, los cuales abarcan más que la extensión de Francia, Alemania, y España combinados.

Concluyendo así, se pueden tener los siguientes elementos:

- Conciencia ambiental para conservar y cuidar el medio ambiente
- Nuevos empaques inteligentes, que permiten una mayor conservación y biodegradación como el PLA (empaque a base maíz).
- Envases biodegradables, sostenibles y asépticos, como sustitutos del cartón, aluminio y vidrio.
- Amenaza latente, en el caso de que el PVC (materia prima principal), tenga regulaciones por parte del gobierno.

8.7. Influencias Legales

- Nuevas normas ambientales en Colombia, Resolución 0668 de 2016 “Por la cual se reglamenta el uso racional de bolsas plásticas y se adoptan otras disposiciones”. Esto conlleva que se regule mucho la elaboración de empaques plásticos.
- Normas sobre el proceso de reciclaje y reutilización de productos derivados del plástico.
- Resolución 4143 de 2012 “Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales, objetos, envases y equipamientos plásticos y elastoméricos y sus aditivos, destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano en el territorio nacional” Ministerio de Salud y Protección Social.

- Normativas Técnica Colombiana NTC 6130- 2015 envase, empaques y embalaje de plástico y medio ambiente. Donde exige que las empresas procesadoras, fabricantes y otras cumplan con los estándares de calidad y medioambientales.
- Según el (Minambiente, 2016) actualmente el porcentaje de reciclaje en Colombia es del 17% y para el 2018 se estima llegar al 20% en papel, cartón, vidrio, metales y plásticos. Caso puntual de reciclaje del “Grupo Éxito, el día 29 de abril se disminuyó en un 11% el uso de bolsas plásticas que normalmente se utilizan en un día comercial en sus 576 almacenes en el país, mientras que Homecenter dejó de usar cerca de 50 mil bolsas durante la jornada. Finalmente, fueron entregadas más de 40 mil bolsas ecológicas y según ASOCARS, cerca de 28 mil bolsas plásticas fueron recogidas para ser recicladas”

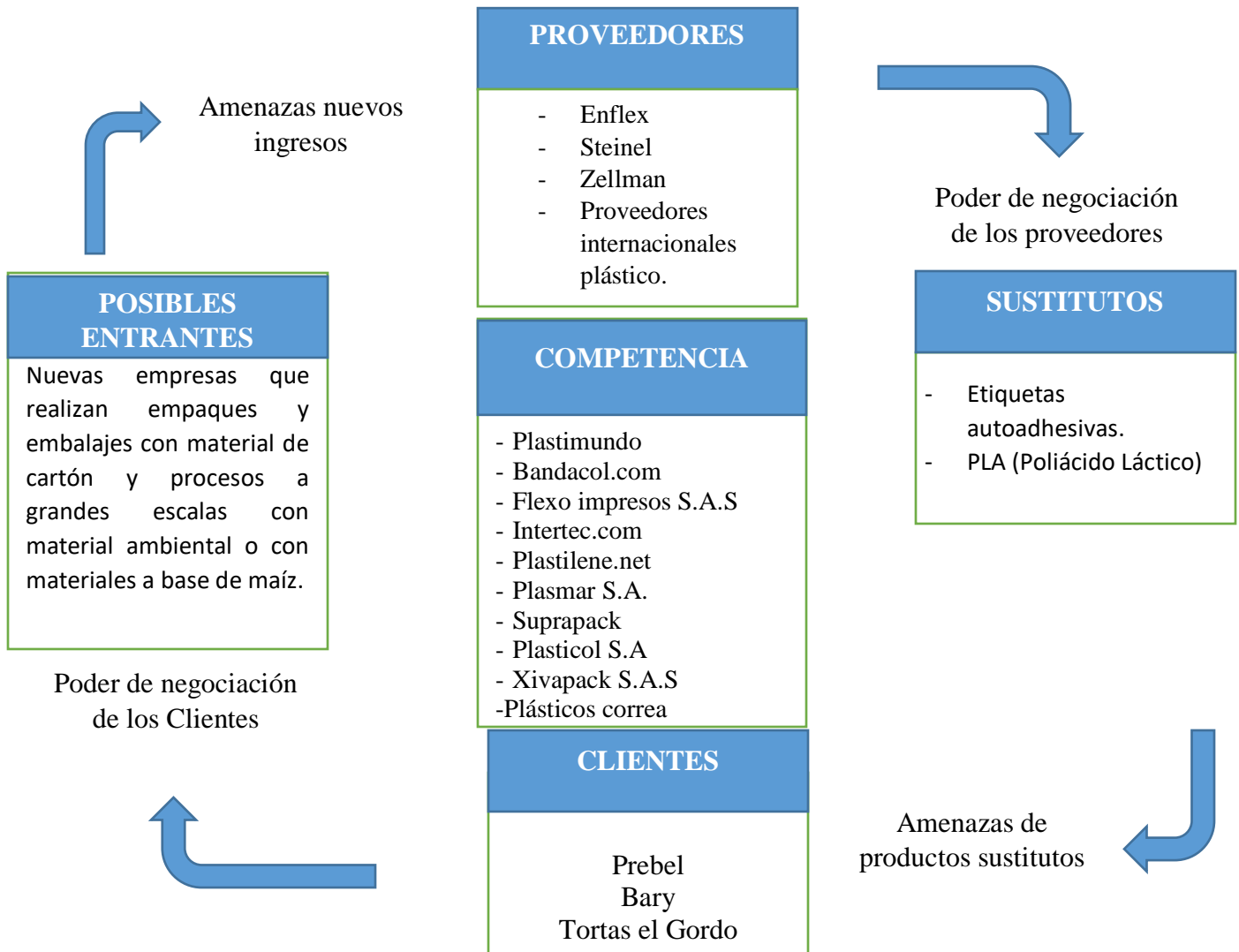
8.8. Motores Clave de Cambio

- Amenaza latente en cuanto a regulación más severa sobre el plástico, afectando la producción de los empaques termo encogibles puesto el plástico es el insumo principal.
- Ley oferta y demanda del petróleo la cual se ve afectada por problemas geopolíticos entre países cercanos, como por ejemplo Venezuela con su inestabilidad económica y política.
- La Fluctuación constante del precio del dólar para comprar materia prima en el extranjero es un problema crucial, puesto el 85% es importado.
- Nuevos competidores internacionales bajo estrategias de precio agresivos y con tecnología de punta para bajar costos.
- Presiones ecológicas frente a la producción de empaques que no son biodegradables afectando el medio ambiente.

9. Modelo 5 fuerzas de Porter

A continuación, la Ilustración 10 presenta las Cinco (5) Fuerzas de Porter en la industria del empaçado y el embalaje.

Ilustración 10. Las cinco fuerzas competitivas para la industria de los empaçados y el embalaje



Fuente: Elaboración propia

9.1. Proveedores

Analizando la información recabada en las entrevistas en profundidad, se pudo llegar a la siguiente conclusión:

El presidente y socio de la compañía Ci Internacional considera que la dependencia actual de los proveedores es intermedia, puesto tienen importación internacional como nacional, y la oferta en el mercado es bastante amplia.

El director de Mercadeo, el Gerente general y el Presidente de la compañía, coinciden al mencionar que la probabilidad de cambiar a un proveedor bien sea nacional o internacional puede estar en una calificación media, puesto como se mencionó anteriormente la oferta es muy amplia, sin embargo, el Gerente general precisa que el cambio puede darse dependiendo de factores como el tamaño de la empresa y el volumen de producción.

Por otro lado si un proveedor llegase a incumplir con las entregas de producto, este podría ser sustituido de manera inmediata, afirma el presidente de la compañía, puesto que la materia prima POF (poliolefina) puede sustituir aproximadamente el 50% de los materiales con los que la empresa trabaja; por el contrario el Director de Mercadeo, menciona que este hecho podría incurrir en demoras en las entregas de producto y en un problema de materias primas, ya que los materiales puede ser sustituidos fácilmente.

Concluyendo se puede determinar que la relación que se tiene con los proveedores es excelente, puesto el intercambio de información es de óptima calidad.

9.2. Competidores en el sector

Existen diversos competidores en el mercado de los embalajes, tanto empresas que realizan procesos de embalajes a grandes escalas, así como empresas que se encargan de procesos más pequeños, además de empresas que se encargan de vender maquinaria complementaria al proceso de los empaques personalizados.

Entre los competidores más importantes se identifican los siguientes:

Tabla 3. Características relevantes de los competidores

Nombre	Tipo de productos			Sitio web	Redes sociales			Atención directa		Observaciones
	Empaques	Maquinaria	otros		Facebook	Intagram	Linkedin	E-Commerce	Atención Online	
Xivapack	Si	Si	Mantenimiento, alquiler de maquinaria y venta de bolsas en pequeñas cantidades	https://www.xivapack.com/empresas/	https://www.facebook.com/Xivapack/	https://www.instagram.com/xivapacksas/	No	No	No	<i>Venden bolsas en pequeñas cantidades, además tienen una excelente página web, sin embargo el blog es poco utilizado, por otro lado la red de histograma si la operan.</i>
Plásticos Correa	Si	No	No	https://plasticoscorrea.com/		No	No	No	No	<i>Comunican la venta de los empaques de una manera muy amigable, puesto explican por medio de imágenes que tipo de empaque se ajusta a su empresa. Cabe resaltar que usan videos para mostrar sus procesos. Cabe anotar que usan bolsas biodegradables.</i>
Plasticol	Si	No	No	http://plasticolsa.blogspot.com.co/	No	No	No	No	No	<i>La página web es un Blog, no hay ninguna presencia de marca, muy desordenado</i>
Suprapack	Si	No	No	https://suprapack.com/	https://www.facebook.com/suprapackcolombia	No	https://www.linkedin.com/in/suprapak-s-a-5392a75a/	No	Si	<i>Empresa con presencia en 14 países. Página web que comunica, además las redes sociales están activas, usan testimonios además de exponer sus clientes actuales.</i>
Plasmar	Si	No	Pre-prensa, corte, laminación, sellado, impresión, extrusión	http://www.plasmar.com.co/	No	No	No	No	No	<i>Sitio web sencillo pero comunicativo.</i>

Plastilene	Si	Si	No	http://www.plastilene.net/#home	No	No	No	No	No	<i>Presencia en 14 países. La empresa cuenta con 7 empresas aliadas para un portafolio integral así: Altalene-Agroplásticos-Khroma-Plastilene laminados-Plastilene-Technofilms-Vinipack</i>
Intertec	No	si	No	http://intertec.com.co/productos.php	No	No	No	No	No	<i>Tiene 3 sucursales, Medellín, Bogotá y Cali. Sitio web muy sencillo.</i>
Flexo impresos	Si	No	No	http://www.flexoimpresos.com/Index.htm	No	No	No	No	No	<i>Sitio web simple</i>
Bandacol	Si	No	No	http://www.bandacol.com/	No	No	No	No	No	<i>Sitio web simple</i>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se pueden apreciar que las empresas en su totalidad trabajan con empaques, sin embargo, la empresa Plastilene, Intertec y Xivapack comercializan también maquinaria igual que la empresa objeto de esta intervención.

La empresa Xivapack utiliza como factor diferenciador de la competencia la fabricación y distribución de bolsas de empaque en pocas cantidades, elemento que sin duda puede seducir a un mercado de pequeñas empresas que no cuentan con los recursos necesarios como para contratar grandes lotes de empaques, por otro lado, la misma empresa presta el servicio de mantenimiento de maquinaria.

El uso de las redes sociales como son Facebook, Instagram y LinkedIn, es poco en la industria, ya que, de las 9 empresas investigadas, sólo 2 hacen uso de ellas, como lo son Xivapack y Suprapack, elemento que, sin duda, puede convertirse en una oportunidad para la empresa Comercializadora Internacional. Por otro lado, realizando un análisis de los sitios web de cada compañía, se pudo concluir que Xivapack y Plásticos Correa tratan de realizar una comunicación de marca coherente mediante sus sitios web, sin embargo, ninguno de ellos tiene atención Online con chats, captadores de información, e-commerce y mucho menos un blog en donde se pueda generar contenido de marca propio que atraiga a posibles clientes.

Según el Presidente de la compañía, el Gerente General y el Director de Mercadeo coinciden en decir que los competidores directos son, Alico, Plasmar, Plastilene, Plastimundo, Plásticos Correa, Plasticol, Suprapack y Xivapack, en donde algunos también fabrican, convierten y distribuyen el producto final, en adición se mencionaron varias fortalezas como la tecnología de punto , la capacidad de hacer la materia prima y convertirla logrando precios bajos para el consumidor final y las respuestas más ágiles hacia el cliente, fundamentadas en infraestructura y procesos.

Algunas de las empresas mencionadas en el apartado anterior gozan de una alta capacidad de respuesta frente al cliente, atención técnica media, calidad y durabilidad alta, relación costo beneficio alta debido a los volúmenes de compra y economías de escala y los procesos postventa calificada como media alta, según lo manifiesta el Presidente de la compañía y el Director de Mercadeo.

La compañía Comercializadora Internacional tiene como fortalezas principales el manejo de nichos de mercados especializados dentro del sector, los procesos estandarizados y el bagaje o experiencia en la industria según lo afirma el presidente de la compañía y el Gerente General.

Algunas debilidades identificadas son la rotación de inventario a 120 días, trayendo consigo costos adicionales, sumándole a ello que la empresa es pequeña y sus procesos de respuesta son lentos, y por último los conocimientos técnicos son limitados puesto no hay constante capacitación del personal adecuado.

Concluyendo Ci Internacional tiene como objetivos primarios, según el Presidente y Director de Mercadeo lograr una participación de mercado más amplia, incrementar la rentabilidad en sus productos, tener un flujo de efectivo mejorado, ser líder en costos, los cuales se verán reflejados en el precio final, liderazgo en calidad y, por último, manejar exclusividad y personalización en el acabado de los productos.

Finalizando, la estrategia general de la empresa es generar utilidad para los socios, empleados y clientes, a través de una oferta integrada de productos, que tenga como premisa la personalización y asesoría técnica especializada.

9.3. Clientes

Los clientes son las empresas que adquieren los productos de la Comercializadora Internacional CI S.A.S entre los que se consideran los que adquieren los equipos especializados, como los procesos de empaque y embalaje de productos.

A continuación, se relacionan algunos clientes Pareto:

Tabla 4. Características relevantes de los clientes

Empresa	Fundación	Ubicación	Marcas	Estado
Prebel	Más de 70 años en el mercado colombiano	Medellín y Rionegro Antioquia	Vitu, Nude, Arden For Men, Yardley, Maxfactor, Olay, Wella, Bio-Oil, Organix	Cliente activo
Bary	Itagüí 1970	Itagüí, Antioquia	Bary, Pompeya y Juanita	Cliente Activo
Tortas del Gordo	Más de 10 años en el mercado	Medellín, Antioquia	Tortas y bizcochos	Cliente activo

Fuente: Elaboración propia

El perfil de los clientes de la empresa Comercializadora Internacional, según el Gerente general por la naturaleza del producto, se caracterizan por ser Pymes, gran empresa y personas naturales,

logrando hacer una distribución porcentual, las Pymes abarcarían el 40%, gran empresa 20%, personas naturales 20% y el restante 20% otros,

Los clientes de la compañía suelen apreciar los atributos de los precios bajos, atención al cliente y manejo de cantidades mínimas, sin embargo, Comercializadora Internacional también reciben sugerencias de parte de los clientes, enfocándose en mayor medida en realizar mejoras en los tiempos de entrega oportunos y el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las nuevas necesidades que el medio por su volátil cambio va generando.

Concluyendo, los clientes de la compañía cuentan con un conocimiento medio, referente a los productos que compran, esto no quiere decir que no necesiten atención especializada, por el contrario, este elemento siempre debe estar presente para así, poder dar cierre perfecto a la venta.

9.4. Productos sustitutos

Los expertos comentan que los productos sustitutos son muy pocos, puesto las propiedades que se manejan en cada uno de ellos son muy difíciles de reemplazar, sin embargo, se mencionan los empaques a base de maíz los cuales no logran cumplir con todos los estándares requeridos.

9.5. Encuesta a clientes

La encuesta se realiza de manera conjunta con los asesores externos de la empresa Comercializadora Internacional y algunos clientes mayoristas que accedieron a realizar la encuesta.

El objetivo es identificar en que sector trabajan, porque medio o canal se enteraron de la empresa, que necesidad suplió y por último conocer el atributo de marca que los llevo a realizar la compra de los productos.

Las encuestas fueron aplicadas a 7 clientes Pareto de la compañía. Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿A qué sector de la industria pertenece?
2. ¿Cómo se enteró de los productos de la empresa?
3. ¿Tipo de producto que compró?
4. ¿Qué otro producto puede ser sustituto del que compró?
5. ¿Qué necesidad suplió la adquisición del producto?
6. ¿Qué empresas del sector consultó antes de tomar la decisión de compra?
7. ¿Qué atributos lo llevaron a tomar la decisión de compra? Califique de 1 a 5, siendo 5 el más importante y el 1 el menos importante.

Tabla 5. Variables

Variable	Calificación
Precio	
Calidad	
Tiempo de entrega	
Servicio	
Respaldo	

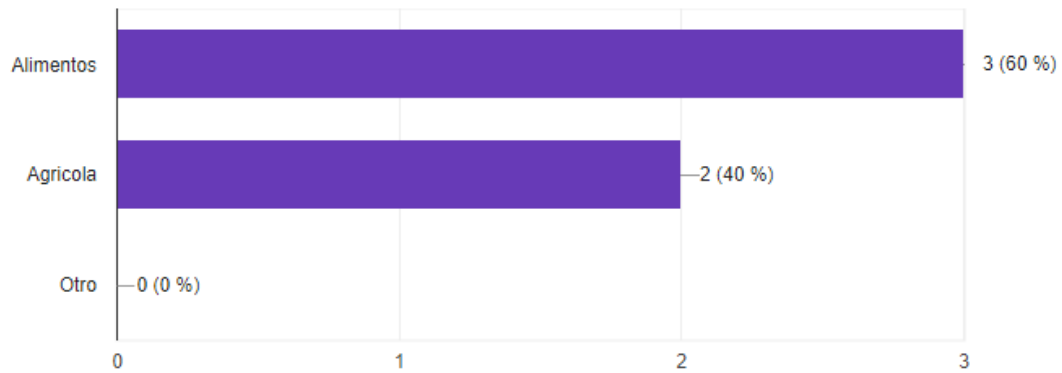
Fuente: Elaboración propia

8. ¿El equipo comercial de Comercializadora Internacional está en constante contacto con su empresa?
9. ¿Qué aspectos le parecen que se pueden mejorar en la empresa Comercializadora Internacional CI?

Realizando el análisis de las encuestas se llega a las siguientes conclusiones:

1- A que sector de la industria pertenece?

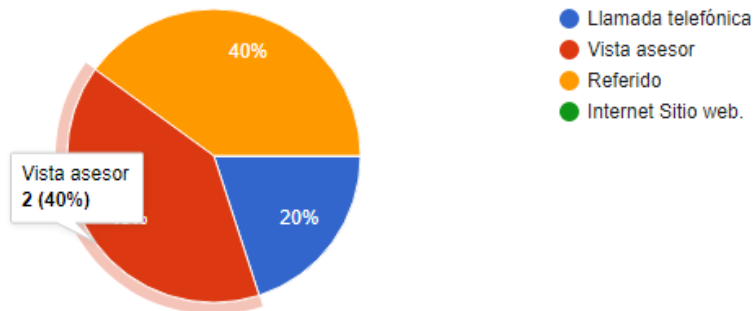
5 respuestas



(Fuente elaboración propia)

2- Como se enteró de los productos de la empresa?

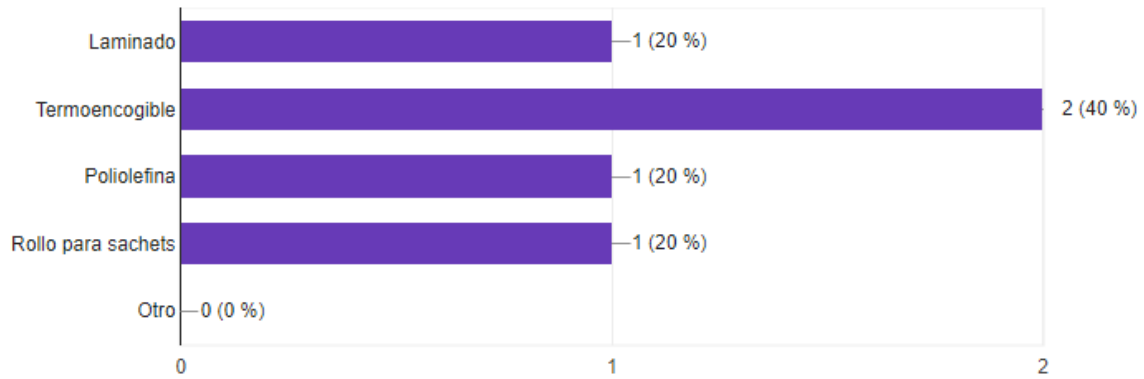
5 respuestas



(Fuente elaboración propia)

3-Tipo de producto que se compró?

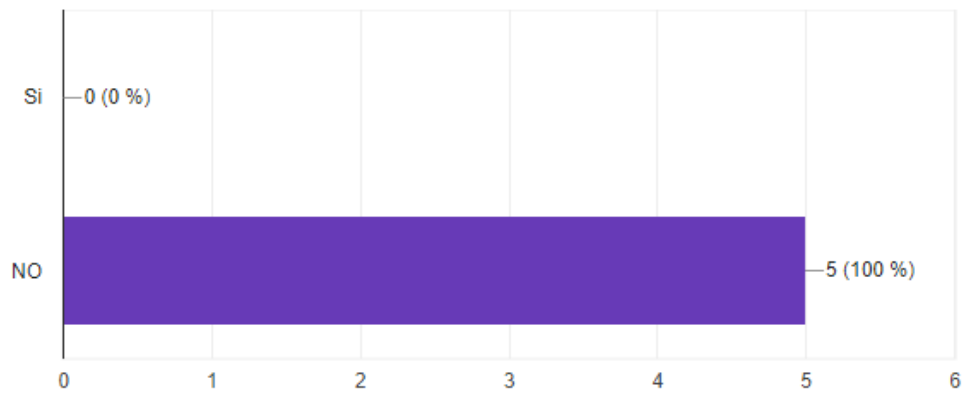
5 respuestas



(Fuente elaboración propia)

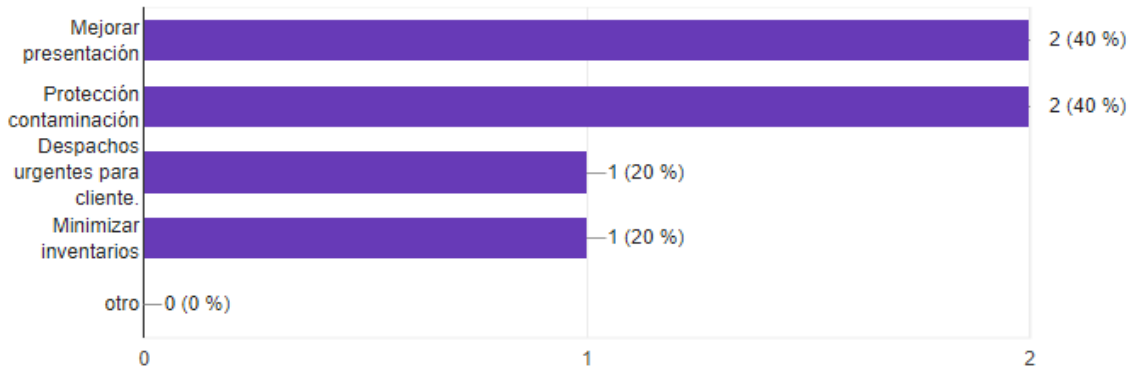
4-Hay sustitutos para el producto que compró?

5 respuestas



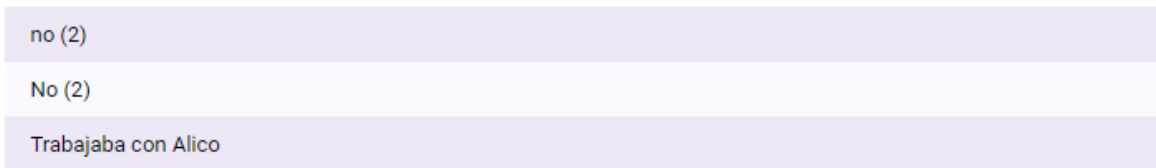
5-Que necesidad suplió la adquisición del producto?

5 respuestas



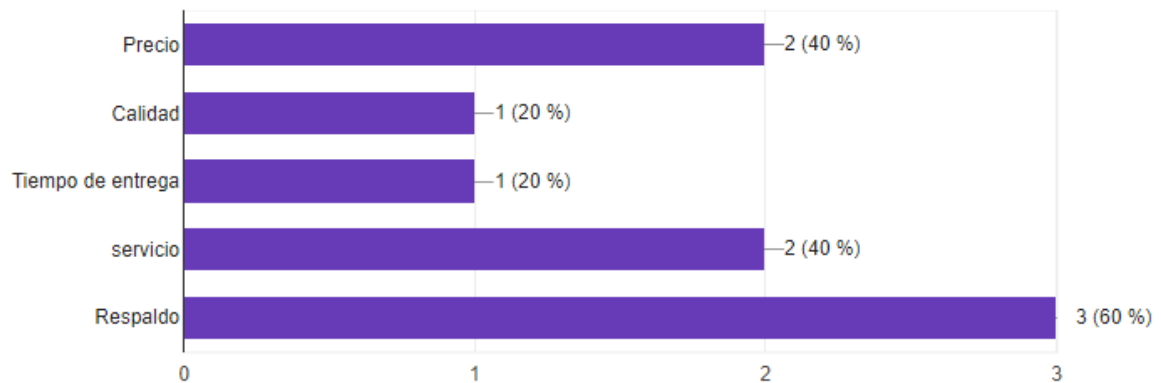
6-Que empresas del sector consultó antes de tomar la decisión de compra?

5 respuestas



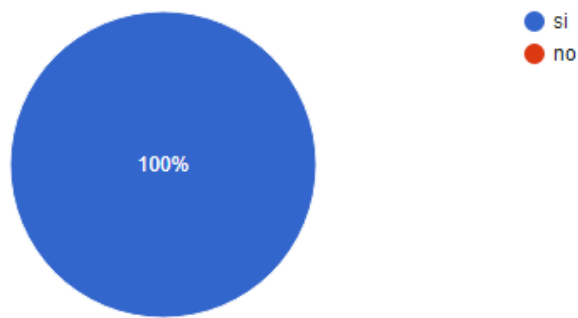
7-Cuales de los siguientes atributos de compra son los más importantes?

5 respuestas



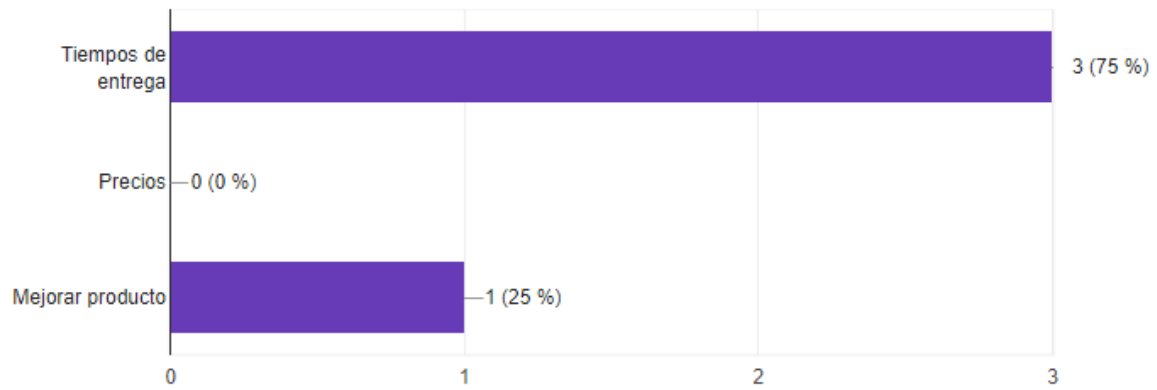
8-El equipo comercial de CI está en constante contacto con su empresa?

5 respuestas



9-Que aspecto cree usted se puede mejorar en la empresa?

4 respuestas



10. Análisis Interno

10.1. Modelo de Kast & Rosenzweig

Para recopilar la información interna se entrevistaron las siguientes personas:

- Entrevista estructurada con el Presidente de la Compañía (ver anexo 6)
- 2 entrevistas estructuradas con el Gerente General (ver anexo 6 y anexo 7)

De esta manera se logran documentar los siguientes hallazgos.

10.2. Subsistema Razón de Ser

El gerente general explica la misión de la compañía como:

Prestar asesoría especializada en los diferentes tipos de empaques que puedan surgir en el mercado, así mismo declara la visión de la empresa como el uso de nuevas tecnologías emergentes que promulguen el crecimiento de la compañía.

La organización tiene como objetivos estratégicos el crecimiento empresarial, la calidad en sus productos y la generación de una estructura sólida.

Según el gerente general, para poder lograr la visión de la compañía, se están apalancando sobre nuevos planes de inversión tecnológica y planes financieros.

Concluyendo, el gerente manifiesta oportunidades dentro del mercado que continuamente están atacando, refiriéndose a que hay una cantidad específica de empresas pequeñas (PYMES) que requieren el servicio de empaque, como lo pueden ser el sector panelero, los cuales pide en pocas cantidades. También se mencionó el hecho de vender otro tipo de productos que pueden salir más costosos, pero se pueden hacer en pocas cantidades, como lo pueden ser los adhesivos.

Analizando la información anterior se puede establecer que la misión de la compañía sí se está aplicando, puesto realiza empaques innovadores según lo que el mercado necesita. Cabe precisar que hay generación más joven que empiezan a solicitar empaques Biodegradables que no afecten el medio ambiente, pero que por su naturaleza son más costosos y de corta duración, por lo cual la compañía no está en preparada para tal implementación.

La visión de la compañía es consistente con lo que dijo el presidente y Gerente general, debido a que se están realizando inversiones en maquinaria importada, a fin de obtener un mejor resultado en el producto final, junto con un costo de fabricación más bajo, lo cual se ve retribuido para el cliente final en términos de precio. Al día de hoy, los precios son competitivos entre las empresas que convierten el plástico, porque si se observa a las empresas que trasforman, se puede evidenciar un costo más bajo, por lo tanto, pueden ser más competitivas en el sector.

Si bien se han identificado nichos de mercado en crecimiento como puede ser el sector panelero, también es claro mencionar que la empresa no cuenta con maquinaria que permita la realización de empaques especializados en cantidades menores, puesto sus costos pueden incrementar. Es aquí en donde la empresa puede innovar con empaques más económicos y estandarizados que permitan cubrir este sector de mercado.

10.3. Subsistema Tecnológico

Según la información brindada por Cesar, el Gerente General, la empresa no cuenta con el área de investigación y desarrollo que permita la creación de nuevos empaques que satisfagan las necesidades puntuales del mercado. Se realizan procesos de investigación de mercado con el ánimo de poder introducir nuevos productos, comprender el comportamiento de compra, nivel de precios, grado de aceptación, sin embargo, estos procesos son realizados de manera interna encuestando a los clientes y con el personal de la compañía.

La gerencia y el personal muestran buena disposición en la adopción de nuevas tecnologías que permitan un crecimiento de la empresa en el tiempo. El consultor logra identificar que sólo los mandos gerenciales han recibido capacitación por parte de las cámaras de comercio Aburra, sin embargo, no se especifica qué tipo de capacitaciones se realizaron.

La evaluación de la satisfacción al cliente se realiza por medio de un comité de quejas, según afirma el señor Cesar Gerente general, quedando poco inconclusa la actividad en cuestión.

Respecto a la relación con los proveedores, se manifiesta una muy buena relación con los mismos y una constante retroalimentación para con ellos.

10.4. Sistema Estructural

La organización Comercializadora Internacional cuenta con 44 empleados permanentes, de los cuales 40 son contrato indefinido y 4 a término fijo.

La dirección de la organización es Autocrática casi siempre, según lo manifiesta el presidente de la compañía, sin embargo, cuando se contrasta la información con el Gerente General afirma que la dirección de la organización es participativa y de liderazgo, por lo cual se puede apreciar una falta de comunicación interna, referente a este tipo de procesos.

El personal de la organización tanto en los mandos altos como mandos medios tiene estudios universitarios sin postgrados. El sistema de remuneración para el equipo de ventas consiste en un sueldo fijo con unas comisiones variables que van desde el 1% hasta el 3% según sea la negociación, punto que afirma el presidente.

El personal reclutado llega a la compañía por medio de referidos y agencia de empleo, en donde reciben la capacitación que sea necesaria afirma el gerente.

La evaluación de desempeño del personal se realiza de manera mensual según lo afirma el gerente, sin embargo, cuando le preguntamos al presidente de la compañía, se aprecia una discordancia entre ambos, debido que este afirma que nunca se realizan evaluaciones de desempeño.

Concluyendo, la capacitación del personal en sus distintos niveles, solo se ciñe a la información que brinda la cámara de comercio de aburra sur.

Analizando la información presentada, la organización debe mejorar su sistema de comunicación interna, además el sistema de dirección de la compañía debería ser participativa, logrando incluir al personal clave dentro de las decisiones que tome la compañía.

Los procesos de capacitación del personal si bien son pocos, los cuales se deben de mejorar según sean los requerimientos de personal, tampoco incluyen a las secretarias y auxiliares de la empresa.

10.5. Sistema Psicosocial

Mediante las entrevistas estructuradas sostenidas con el presidente de la compañía y el gerente general se puede evidenciar que el clima laboral entre directivos es regular/bueno, pero entre jefes y empleados es bueno.

Por otro lado, los ausentismos de los empleados son más frecuente por temas de enfermedad y asuntos familiares.

Los despidos de personal se dan en su mayoría de las veces, por bajo desempeño, sin embargo, los empleados renuncian a la empresa porque tienen mejores ofertas laborales en el sector, según lo afirma el presidente de la compañía.

10.6. Sistema de Gestión

La información fue recabada con instrumentos aplicados al gerente general y el presidente de la compañía, la cual deja los siguientes hallazgos.

El poder decisorio de la organización se realiza desde los mandos directivos de la organización, que garanticen siempre el cumplimiento de la visión de la compañía.

La empresa cuenta con el plan estratégico, el cual es auditado de manera permanente por un comité directivo, por otro lado el plan de producción se analiza de manera semanal y finalizando no cuentan con un plan de mercadeo definido.

Los productos que representan más ventas a la compañía son:

- POF con una participación estimada del 40% sobre las ventas
- PCV con un 25% de participación
- BOPP y otros con un 20%

Cabe aclarar que, si bien no hay un plan de mercadeo definido, sí se realizan actividades para la consecución de ventas, como lo son las llamadas a clientes o prospectos y las visitas a los mismos. Sin embargo, hay otros canales (canal digital como Google Adwords, pauta paga en redes sociales y pauta mediante negociación con portales que toquen temas similares a los de la empresa) los cuales pueden ser de gran utilidad. En este mismo orden no se logró evidenciar un rubro específico de publicidad y marketing

Concluyendo se pudo identificar el líder del sector, PLASTILENE.

11. Diagnóstico integral

De la información recabada en los análisis interno y externo se seleccionaron los factores críticos y que favorecen a la organización los cuales fueron evaluados con la matriz EFE, EFI, MPC (Matriz de perfil competitivo) y Carpa Estratégica.

La evaluación de las oportunidades y amenazas bajo la matriz EFE, arrojó la calificación ponderada de 1,60, lo cual quiere decir que la empresa CI no está aprovechando eficazmente las oportunidades que le ofrece el entorno e igualmente no se está protegiendo de las amenazas del sector.

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos. EFE

	Peso	Clasificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
<i>Nichos de mercados pequeños, sin explorar</i>	10%	1	0,100
<i>Crear empaques Biodegradables (PLA)</i>	5%	1	0,050
<i>Estadarizar productos para pequeñas empresas con stock en bodega</i>	7%	1	0,070
<i>Sector de alimentos en constante crecimiento</i>	3%	3	0,090
<i>Renovar imagen de Marca</i>	3%	1	0,030
<i>Crear nuevas aplicaciones de productos con stock en bodega</i>	3%	2	0,060
<i>Comunicar activamente la venta de Maquiaria</i>	3%	2	0,060
<i>TLC con Perú, Chile, Ecuador para expandir mercado</i>	3%	2	0,060
<i>Sectores económicos con bajo conocimiento en embalajes</i>	3%	1	0,030
<i>Incursión en canal social Media, competencia poco lo realiza</i>	7%	1	0,070
<i>Atención online 24/7 internacional</i>	3%	1	0,030
<i>Crear Blog de contenidos</i>	3%	1	0,030
<i>Composición empresarial Colombiana 94,7% microempresas, 4,9 pequeña y mediana (Eltiempo 2016)</i>	5%	3	0,150
<i>Crecimiento del mercado digital</i>	7%	1	0,070
AMENAZAS			
<i>Competencia concentrada</i>	5%	2,0	0,100
<i>Entrantes internacionales con TLC</i>	5%	1,00	0,050
<i>Políticas de estado que afecten la conversión de plástico</i>	5%	1,00	0,050
<i>Competencia con tecnología de punta</i>	7%	4,00	0,280
<i>Problemas geopolíticos con países que afecten el precio del petróleo</i>	3%	2,00	0,060
<i>Fluctuación de la TRM afecta la compra de MP internacional</i>	3%	2,00	0,060
<i>Capacidad de respuesta alta por parte de la competencia</i>	7%	2,00	0,140
TOTAL	100%		1,640

Fuente. Elaboración propia

La evaluación de las debilidades y fortalezas bajo la matriz EFI, arrojó la calificación ponderada de 2,16 lo cual quiere decir que la empresa CI se está fortaleciendo en algunos factores. Sin embargo, está muy débil, lo cual es un llamado a la gerencia a diseñar acciones correctivas.

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos. EFI

	Peso	Clasificación	Puntuación
DEBILIDADES			
Posicionamiento y reconocimiento de marca en el mercado bajo	1%	1	0,01
Pocos canales de comunicación de marca	3%	2	0,06
Dependencia de los mismos clientes	5%	3	0,15
Actualización y capacitación equipo de ventas	5%	2	0,1
Acciones de marketing digital nulos	1%	1	0,01
Sitio web desactualizado y poco acorde con la marca	5%	1	0,05
Baja investigación de mercado	3%	2	0,06
Solo convierten el plastico	1%	2	0,02
Poco análisis de competencia Nacional e internacional	5%	2	0,1
Poco análisis de precios	1%	2	0,02
Mejorar sistema de fidelización clientes	1%	2	0,02
Tiempos de entrega lentos	11%	1	0,11
Poca innovación de productos	5%	2	0,1
Producción de pocas cantidades no es viable	5%	1	0,05
Captación de clientes solo por referido, llamada y visita	3%	2	0,06
Inventarios en Stock	2%	1	0,02
Dotación fuerza de ventas computador y portafolio	2%	2	0,04
Evaluación de rendimiento con poca frecuencia	1%	2	0,02
Baja comunicación interna	1%	2	0,02
Inestabilidad de gestor estrategico de la compañía	3%	3	0,09
Poco conocimiento del cliente interno (ENDOMARKETING)	5%	2	0,1
Sistemas de remuneración bajos	3%	2	0,06
No hay departamento de investigación y desarrollo	2%	1	0,02
Clima laboral regular	5%	2	0,1
FORTALEZAS			
Experiencia en el mercado de plasticos y empaques	1%	4	0,04
Clientes fieles	5%	4	0,2
Especializados en cierto sector	5%	4	0,2
Precios competitivos en el sector	1%	3	0,03
Comunicación constante cliente-asesor	1%	3	0,03
Relación proveedores- empresa óptimo	5%	3	0,15
Venta de Maquinaria como factor adicional	3%	3	0,09
Exclusividad en Maquinaria y POF	1%	3	0,03
TOTAL	100%		2,16

Fuente. Elaboración propia

11.1. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Con base en la información recolectada en las entrevistas en profundidad, focus group, fuentes secundarias y método observacional, se identificaron factores claves de éxito para las organizaciones que compiten bajo el mismo rubro de CI, de este modo se evaluó mediante una Matriz de Perfil competitivo en donde se obtuvo un puntaje de 2,1 similar a la empresa Xivapack, Flexoimpresos pero muy por debajo de Plastilene con un 3.5 de calificación.

Tabla 8. Matriz de perfil competitivo. MPC Comercializadora Internacional

FACTORES CLAVES	PESO RELATIVO	CI		PLASTILENE		XIVAPACK		FLEXOIMPRESOS	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Experiencia en el mercado	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,60	4	0,80
Tiempo de entrega	0,30	1	0,30	3	0,90	2	0,60	3	0,90
Precios	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,60	3	0,60
Lealtad de clientes	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20
Innovación de productos	0,20	2	0,40	4	0,80	3	0,60	2	0,40
Resultado del diagnostico	1,00		2,1		3,5		2,7		2,9

Fuente: Elaboración propia

11.2. Conclusiones Diagnóstico Integral

Con base en el análisis se puede concluir que:

- La empresa tiene amplia experiencia en el mercado, lo que le ha permitido poder incursionar en nuevos nichos y diversificar su portafolio.
- Los clientes actuales de la compañía son fieles, lo cual le imprime seguridad a la organización.
- Tanto la relación empresa-proveedor como cliente-asesor es muy buena, logrando así un relacionamiento a largo plazo con tales actores.

- Por medio del crecimiento que ha tenido la compañía, como también por las nuevas oportunidades de mercado que se lograron avizorar, la empresa cuenta con la línea de Maquinaria, elemento que sin duda puede brindar diferenciación en el mercado.
- Se evidencian nichos de mercado poco atendidos, como también tipos de empaques como el PLA, los cuales carecen de investigación y más aún de implementación en el mercado colombiano.
- Se identifica un creciente aumento por el uso de empaques más resistentes, los cuales son demandados cada vez más por las generaciones que cambian sus estilos de vida.
- Los tratados de libre comercio con países latinoamericanos abren puertas para poder penetrar estos mercados con productos de la compañía, sin embargo, afloran un reto en cuanto a mejorar la imagen de marca y canales de comunicación.
- Se evidencian aplicaciones novedosas en china como son los celulares con plástico vegetal, pudiendo abrir una oportunidad de mejora para la empresa.
- Sin duda alguna la composición empresarial de Colombia es mayoritariamente pequeñas empresas, elemento que se vuelve una oportunidad de mercado para CI.
- La competencia ingresa al mercado con estrategia basada en precios y soportando su trabajo en tecnología de punta, sin duda hay que tomar acciones con los equipos de venta (capacitación ventas) para poder posicionar la marca dentro del mercado atendido.
- Los tiempos de entrega juegan un papel importante en la permanecía del cliente dentro de la compañía.
- Los problemas geopolíticos afectan las relaciones comerciales, además de fluctuar el precio del petróleo, derivada de la materia prima principal que consume la empresa.

- Los canales digitales brindan de manera económica y ágil, el poder incursionar en nuevos mercados nacionales e internacionales, como también permiten crear un medio de atención a los clientes 24/7.
- El cliente interno es la materia prima principal para que la organización funcione bien de manera integral, es por ello que el equipo debe de estar totalmente empoderado de los procesos que se realicen en la compañía, sin discriminar puestos de trabajo
- La motivación no solo es económica, hay otras maneras de incentivar el personal de la empresa.
- Concluyendo el clima laboral es solo una consecuencia de los actos que se realicen en la organización.

PARTE IV

12. Plan de marketing

Tabla 9. Matriz DOFA

DEBILIDADES	# Variable	FORTALEZAS	# Variable
Posicionamiento y reconocimiento de marca en el mercado bajo	1	Experiencia en el mercado de plasticos y empaques	1
Pocos canales de comunicación de marca	2	Cientes fieles	2
Dependencia de los mismos clientes	3	Especializados en sector de empaques termoencogibles	3
Actualización y capacitación equipo de ventas	4	Precios competitivos en el sector	4
Acciones de marketing digital nulos	5	Comunicación constante cliente-asesor	5
Sitio web desactualizado y poco acorde con la marca	6	Relación proveedores- empresa óptimo	6
Baja investigación de mercado	7	Venta de Maquinaria como factor adicional	7
Solo convierten el plastico	8	Exclusividad en Maquinaria y POF	8
Poco análisis de competencia Nacional e internacional	9	Portafolio de productos.	
Poco análisis de precios	10	OPORTUNIDAD	# Variable
Mejorar sistema de fidelización clientes	11	Nichos de mercados pequeños, sin explorar	1
Tiempos de entrega lentos	12	Crear empaques Biodegradables (PLA)	2
Poca innovación de productos	13	Estandarizar productos para pequeñas empresas.	3
Producción de pocas cantidades no es viable	14	Sector de alimentos en constante crecimiento	4
Captación de clientes solo por referido, llamada y visita	15	Imagen de marca competencia antiagua	5
Inventarios en Stock	16	Crear nuevas aplicaciones de productos	6
Dotación fuerza de ventas computador y portafolio	17	Poca competencia en maquinaria	7
Evaluación de rendimiento con poca frecuencia	18	TLC con Perú, Chile, Ecuador para expandir mercado	8
Baja comunicación interna	19	Sectores económicos con bajo conocimiento en embalajes	9
Inestabilidad de gestor estrategico de la compañía	20	Incurción en canal social Media, competencia poco lo realiza	10
Poco conocimiento del cliente interno (ENDOMARKETING)	21	Rebranding sitio web	11
Sistemas de remuneración bajos	22	Crear Blog de contenidos	12
No hay departamento de investigación y desarrollo	20	Composición empresarial Colombiana 94,7% microempresas, 4,9 pequeña y mediana (El tiempo 2016)	13
Clima laboral regular	24		
AMANEZAS	# Variable		
Entrantes internacionales con TLC	1		
Políticas de estado que afecten la conversión de plástico	2		
Competencia con tecnología de punta	3		
Problemas geopolíticos con países que afecten el precio del petróleo	4		
Fluctuación de la TRM afecta la compra de MP internacional	5		
Capacidad de respuesta alta por parte de la competencia	6		

Tabla 10. Cruce de variables matriz DOFA

FO (Estrategia de crecimiento)	CP	FA (Estrategia de defensa)	CP
Desarrollar nuevas líneas de productos que satisfagan las necesidades puntuales (cantidades mínimas) de nichos de mercados poco explorados (f3-o1)	PRODUCTO	Desplazar campaña Publicitaria ATL Y BTL, informando el portafolio de productos, competitividad en precios y respaldo frente a los nuevos competidores internacionales. (f 4-f9-f8-F7-A1)	PROMOCIÓN
Realizar un rebranding al sitio web en donde se comunique activamente la empresa y sus nichos de especialización. (f1-o11)	PROMOCIÓN	Mantener una comunicación constante entre el cliente y el asesor informando los tiempos faltantes para entregar la producción. (f2-f5-A6)	PROCESOS
Investigar detalladamente los sectores empresariales en donde las pymes presentan más crecimiento, de tal manera que la maquinaria y la POF que se maneja de manera exclusividad, pueda ser ofertada, logrando aceptación por el empresario (f8-o7-o13)	PLAZA	Aliarse con un competidor extranjero especializado en el mismo sector con amplia experiencia y que maneje tecnología de punta.(f1-f2-A3)	PLAZA
Investigar nuevos canales de venta del sector alimentos en los países latinoamericanos en donde se tiene tlc firmados (chile-perú-ecuador) de tal manera aprovechar la competitividad de precios de la compañía.(f4-o4-o8)	PLAZA	Mantener vigilancia estricta a través de buen relacionamiento con proveedores , buscando conocer de primera mano las medidas o tendencias de estado frente a la conversión del plástico.(f6-A2)	PROCESOS
Sondear con los actuales clientes de la compañía, las posibles aplicaciones de producto que se puedan dar según sean sus necesidades.(f2-f5-o6)	PROCESO	DA (Estrategia de retiro)	CP
Lanzar nuevos canales de comunicación de marca como el social media/ blog, en donde empresarios con bajos conocimientos sobre el embalaje puedan mejorar sus empaques con una empresa de trayectoria en el mercado.(f1-o9-o10)	PROMOCIÓN	Crear nuevos canales de comunicación , en donde se realicen acciones de marketing online y offline que permitan la captación de nuevos clientes, y posicionamiento de marca, logrando así mitigar las acciones de la competencia nacional e internacional.(D1,D2, D5,D6,D15-A1)	PROMOCIÓN
Desarrollar el portafolio de productos con una nueva imagen de marca que permita comunicar una identidad de marca fresca acorde con los cambios generacionales. (f9-o5)	PRODUCTO	Aumentar la evaluación de rendimiento al equipo de ventas, donde a su vez se analice el grado de fidelización que tienen los clientes con el servicio de cada asesor, logrando de tal manera blindar el mercado frente a nuevos competidores.(D8-A1)	PROCESOS
Investigar con los proveedores actuales los costos que puede tener la creación de empaques Biodegradables a base de maíz.(f6-o2)	PRODUCTO	Realizar investigaciones para conocer tendencias o patrones de mercado, competidores , que permitan ratificar que las buenas prácticas no van en contra de las leyes de conversión de plástico. (D7-A2)	PLAZA
DO (Estrategia de refuerzo)	CP	Crear empaques estándar con posibilidad de compra mínima sin generación de altos niveles de inventario, permitiendo tener tiempos de entrega ágiles.(D14-A6)	PRODUCTO
Conocer de manera integral el cliente interno de la empresa, en donde se evidencie sus necesidades personales, profesionales.(O5-D21)	PERSONAS	Conocer de manera integral el cliente interno, brindando la capacitación adecuada que permita lograr un desempeño mayor que a su vez compense el clima laboral, empoderando el equipo frente a sus responsabilidades.(D4-D24-D21-A1)	PERSONAS
Realizar un rebranding del sitio web, que incluya redes sociales, blog, imagen de marca renovado, portafolio de actualizado, el cual y por medio de pauta digital permita la consecución de nuevos prospectos. (O5-O10-O12-O14-O4-D1-D2-D5-D6-D15)	PROMOCIÓN	Identificar los clientes paretos de la compañía a fin de poder generar estrategias de mantenimiento con cada uno de ellos.D3-A1.	PROCESOS
Investigar activamente los diferentes sectores de mercado en donde la empresa tenga oportunidad de penetración, así mismo lograr una consecución de clientes más activa (o3-D1-D4-7-8-	PLAZA		
Estandarizar empaques por pequeñas cantidades, así mismo identificar nuevas aplicaciones , comunicandolo por los canales más efectivos de marketing (d2-o3-6)	PRODUCTO		
Realizar investigaciones de mercado, analisis de competencia que permitan conocer claramente los mejores sectores a intervenir. (D7-11-O1)	PLAZA		

12.1. Estrategias de aplicación acordes con la consultoría.

- Desarrollar nuevas líneas de productos que satisfagan las necesidades puntuales (cantidades mínimas) de nichos de mercados poco explorados.
- Desarrollar el portafolio de productos con una nueva imagen de marca que permita comunicar una identidad de marca fresca acorde con los cambios generacionales.
- Desplegar campaña Publicitaria ATL Y BTL, informando el portafolio de productos, competitividad en precios y respaldo frente a los nuevos competidores internacionales.
- Realizar un Re-branding del sitio web, que incluya redes sociales, blog, imagen de marca renovando, portafolio de actualizado, el cual y por medio de pauta digital permita la consecución de nuevos prospecto.
- Conocer de manera integral el cliente interno, brindando la capacitación adecuada que permita lograr un desempeño mayor que a su vez compense el clima laboral.
- Investigar detalladamente los sectores empresariales en donde las pymes presentan más crecimiento, de tal manera que la maquinaria y la POF que se maneja de manera exclusividad, pueda ser ofertada, logrando aceptación por el empresario.
- Investigar nuevos canales de venta del sector alimentos en los países latinoamericanos en donde se tiene TLC firmados (Chile-Perú-Ecuador) de tal manera aprovechar la competitividad en precios de la compañía.
- Aliarse con un competidor extranjero especializado en el mismo sector con amplia experiencia y que maneje tecnología de punta.
- Sondear con los actuales clientes de la compañía, las posibles aplicaciones de producto que se puedan dar según sean sus necesidades.

- Identificar los clientes paretos de la compañía a fin de poder generar estrategias de mantenimiento con cada uno de ellos.
- Aumentar la evaluación de rendimiento al equipo de ventas, donde a su vez se analice el grado de fidelización que tienen los clientes con el servicio de cada asesor.
- Mantener vigilancia estricta a través de buen relacionamiento con proveedores, buscando conocer de primera mano las medidas o tendencias de estado frente a la conversión del plástico.
- Mantener una comunicación constante entre el cliente y el asesor informando los tiempos faltantes para entregar la producción.

12.2. Formulación ruta de soluciones

El plan de mercadeo diseñado para la organización Comercializadora Internacional consta del siguiente mix de Marketing el cual pretende intervenir 5 Ps de mercado, así;

En el mix de mercadeo la primera variable a intervenir es la de *PRODUCTO* en donde se busca desarrollar nuevas líneas de empaques con imagen de marca renovados y que puedan satisfacer nuevos nichos de mercado, como lo puede ser el sector panelero.

En la variable de *PROMOCIÓN* se diseña un plan de comunicaciones que abarque estrategias online y offline, para la primera parte, se plantea el rediseño de la página web con sistema de pago integrado, contratación de community manager para el manejo de las redes sociales y el blog corporativo, en adición se plantea la creación de campañas de Google Adwords y campañas de Facebook Ads para poder captar prospectos. En las estrategias Offline se plantea unificar la imagen

de marca en los diferentes canales de exposición, también se debe realizar una participación más activa en los congresos que permitan un buen relacionamiento, bien sea para conseguir clientes o proveedores de la empresa, en adición se deben rediseñar los portafolios de productos con nueva línea gráfica como también tomas fotográficas que refresquen la imagen de la compañía, por ultimo entregar presentes a los clientes más representativos de la empresa.

La P de *PERSONAS*, se interviene con la construcción de procesos de endomarketing, que permita capacitar el personal en mercadeo, como también la creación de un plan de remuneración acorde con lo que el empleado desea.

En la variable *PLAZA*, se plantea realizar una investigación de mercado para captar nuevos nichos, en adición se manifiesta la importancia de realizar alianzas con competidores internacionales, que permitan penetrar nichos poco explorados.

Concluyendo la variable de *PROCESOS* se debe intervenir con la identificación de los clientes Pareto de la compañía como también la percepción que estos tienen frente a las nuevas aplicaciones de productos con stock en inventario de la Organización.

Finalmente, la variable de *PRECIO* no se interviene puesto el sistema de fijación de precio se realiza con base en costos y no en con el precio de referencia de mercado.

La Tabla 11 resume el Plan de Marketing Estratégico para Comercializadora CI S.A.S..

Tabla 11. Resumen plan de Marketing Estratégico y priorización de estrategias

MIX DE ESTRATEGIAS			
VARIABLE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	IMPACTO
PRODUCTO	Desarrollar nuevas líneas de productos con imagen de marca renovados, que a su vez satisfagan mercados poco explorados como el sector panelero.	Desarrollar nuevas líneas de empaques estándar.	ALTO
		Crear imagen de marca renovada que se ajuste a la nueva línea de empaques	ALTO
PROMOCIÓN (Comunicación)	Diseño plan de comunicación	Diseño estrategias de publicidad online	ALTO
		Diseño de estrategias de venta offline	ALTO
PERSONAS	Realizar procesos de endomarketing	Capacitar al personal en mercadeo y atención al cliente	ALTO
		Establecer un plan de remuneración acorde con lo que el empleado desea.	ALTO
PLAZA	Investigar nuevos sectores de mercado y posibles alianzas estratégicas con competidores internacionales con potencial de tecnología	Investigar nuevos sectores de mercado	ALTO
		Generar alianzas con competidores internacionales.	MEDIO

MIX DE ESTRATEGIAS			
VARIABLE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	IMPACTO
PROCESOS	Conocer en profundidad el cliente externo, con un asesor integral y mantener vigilancia estricta a las medidas impuestas por el gobierno y que puedan afectar la industria.	Conocer la percepción del cliente actual frente a nuevas aplicaciones de producto con stock en inventario	ALTO
		Identificar los clientes paretos de la compañía	ALTO

A continuación se muestra el despliegue del Plan Estratégico de Marketing en la *Tabla 12*.

Resumen Mix de Marketing

13. Presupuesto para la ruta de soluciones

Tabla 13. Presupuesto de implementación del Plan Estratégico de Marketing

Presupuesto Estrategias de Mercado Comercializadora Internacional			
Variable	Objetivo	Inversión	Total
PRODUCTO	Desarrollar nuevas líneas de productos con imagen de marca renovados, que a su vez satisfagan mercados poco explorados y con requerimientos puntuales.	\$13.000.000	\$ 13.000.000
PROMOCIÓN (Comunicación)	Diseño plan de comunicación	\$15.750.000	\$15.750.000
PERSONAS	Realizar procesos de endomarketing	\$5.200.000	\$5.200.000
PLAZA	Investigar nuevos sectores de mercado y posibles alianzas estratégicas con competidores internacionales con potencial de tecnología	\$9.000.000	\$9.000.000
PROCESOS	Conocer en profundidad el cliente externo, con un asesor integral y mantener vigilancia estricta a las medidas impuestas por el gobierno y que puedan afectar la industria.	\$5.200.000	\$5.200.000
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA			\$ 48.150.000

14. Justificación financiera de la propuesta

El presupuesto financiero se fundamenta en el crecimiento que las pequeñas y medianas empresas están teniendo en el mercado colombiano, no sólo por la creación de puestos de trabajo, sino por su capacidad de afrontar las crisis económicas actuales. Los sectores más importantes son los restaurantes y el sector de alimentos (Dinero, 2017).

Por otro lado, los formatos de *hard discount* o tiendas de descuento presentaron un crecimiento de 17 puntos porcentuales en el 2017, logrando que 8 de 10 hogares compren en este tipo de formatos, en adición la frecuencia de compra de los colombianos se encuentra en un 27% de crecimiento lo cual se traduce en 2 visitas mensuales al formato duro, sin embargo, el crecimiento que tiene la tienda de barrio es del 96%, seguida de las grandes superficies con el 81% y por último el canal independiente con un 72% de penetración, con todo lo expresado anteriormente se puede concluir que el panorama es positivo para la Organización Comercializadora Internacional, puesto su foco o nicho de mercado está centrado en las Pymes Colombianas (Guevara, 2018).

La propuesta de implementación la cual se presenta en el siguiente cuadro consta de 3 partes, la primera parte muestra la proyección actual sin la implementación estratégica, la cual tiene un crecimiento anual igual al promedio de los últimos años para la empresa (5%), empezando el 2018 hasta el 2023. En la segunda parte se realiza la implementación estratégica en la que se estima que la ejecución del Plan tendrá un crecimiento de 5% adicional a las ventas históricas; es decir un crecimiento de 10% en ventas. En la tercera parte se calcula la diferencia entre los dos escenarios anteriores para conocer el impacto neto de la propuesta, mediante su flujo de caja incremental. En todos los escenarios se usa la tasa de descuento de 30% anual, equivalente al costo de capital de la empresa. La Tabla 14 ilustra las proyecciones de flujo de caja para cada escenario.

Tabla 14. Proyección de flujo de caja por escenario

Proyeccion de la situacion actual sin Implementacion de Propuesta Estrategica						
Escenario Base	Escenario Proyectado					
Año	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Ventas Anuales	\$4.515.017.267	\$4.740.768.130	\$4.977.806.537	\$5.226.696.864	\$5.488.031.707	\$5.762.433.292
Cartera Morosa	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Costos Totales	\$2.083.056.935	\$2.187.209.782	\$2.296.570.271	\$2.411.398.784	\$2.531.968.724	\$2.658.567.160
Flujo de Caja Neto	\$2.431.960.332	\$2.553.558.349	\$2.681.236.266	\$2.815.298.079	\$2.956.062.983	\$3.103.866.132
VPN 30%	\$6.703.195.546,57					
Crecimiento Ventas		5%	5%	5%	5%	5%
Crecimiento Cartera						

Proyeccion de la situacion actual con Implementacion de Propuesta Estrategica						
Escenario Base	Escenario Proyectado					
Año	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Ventas Anuales	\$4.515.017.267	\$4.966.518.994	\$5.463.170.893	\$6.009.487.982	\$6.610.436.781	\$7.271.480.459
Cartera Morosa		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Recuperacion Cartera Morosa			\$0	\$0	\$0	\$0
Costos Totales	\$2.083.056.935	\$2.291.362.629	\$2.520.498.891	\$2.772.548.780	\$3.049.803.659	\$3.354.784.024
Flujo de Caja Neto	\$2.431.960.332	\$2.675.156.365	\$2.942.672.002	\$3.236.939.202	\$3.560.633.122	\$3.916.696.434
VPN 30%	\$7.573.940.587,79					
Crecimiento Ventas		10%	10%	10%	10%	10%
Crecimiento Cartera						

Flujo de Caja Incremental (Diferencia entre proyeccion)					
Escenario Base	Escenario Proyectado				
Año	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Flujo de Caja Neto	\$121.598.017	\$261.435.736	\$421.641.123	\$604.570.139	\$812.830.302
VPN 30%	\$870.745.041,22				

De lo anterior se observa que el impacto incremental que traería la implementación del Plan Estratégico de Marketing es de \$870.545.041. No obstante, para su ejecución, la empresa incurrió en unos costos de \$40.600.000 por concepto de esta consultoría. Además, para ejecutar el Plan se debe realizar una inversión de \$48.150.000. Es decir que el valor neto que aporta la ejecución del Plan equivale a \$781.995.041, con lo que se comprueba la viabilidad financiera de la ejecución del Plan. La Tabla 15 detalla los costos asociados a la implementación del Plan y su Valor Presente Neto una vez descontados todos los costos.

Tabla 15. Detalle de costos de la consultoría, Plan Estratégico de Marketing y VPN neto

Costos Consultoría	
Fase	Valor
Diagnóstico Externo CI	\$13.000.000
Diagnóstico interno CI	\$12.000.000
Socialización resultados Diagnóstico Integral	\$600.000
Estructuración Plan Estratégico de mercadeo para CI	\$12.000.000
Justificación financiera de la implementación de la propuesta	\$1.000.000
Sensibilización para la implementación	\$1.000.000
Otros gastos (Papelería, viáticos)	\$1.000.000
Total Consultoría	\$40.600.000
Costos Implementación Plan Estratégico de Marketing	
Estrategias de Producto	\$13.000.000
Estrategias de Promoción	\$15.750.000
Estrategias de Personas	\$5.200.000
Estrategias de Plaza	\$9.000.000
Estrategias de Procesos	\$5.200.000
Total Implementación Plan	\$48.150.000
VPN actual	\$870.745.041
VPN descontando costo Consultoría e Implementación del Plan	<u>\$781.995.041</u>

Conclusiones y recomendaciones

- La empresa comercializadora internacional, si bien tiene debilidades que actualmente no permiten lograr al 100% los objetivos trazados, tiene a favor una cantidad de oportunidades en el mercado externo las cuales, si son atendidas según los requerimientos de esta consultoría, podría mejorar notablemente el posicionamiento de marca dentro del sector competido.
- Colombia cuenta con más del 90% de composición empresarial PYME, lo cual indica que hay nichos de mercado sin atender, pero que gozan de una particularidad especial, “*Pedidos en cantidades mínimas*” que de ser atendidas en masa podría llegar a representar un porcentaje importante en las ventas de la compañía.
- Cabe resaltar que, la variable tiempos de entrega, es un elemento de vital importancia para los clientes actuales, lo cual debe ser atendido de inmediato.
- La empresa debe realizar acciones de tipo promocional para poder dar a conocer sus productos o servicios en un mercado local, nacional o internacional.
- Los canales digitales ya hacen parte del presupuesto de marketing, por lo tanto se recomienda destinar un rubro considerable para realizar campañas de marketing digital local/nacional que impacten otros nichos de mercado a un menor costo.
- Finalmente, el endomarketing empresarial es una de las actividades dentro del plan de mercadeo con menos tácticas a realizar pero que a criterio del consultor es la más importante, por encima de las demás variables, puesto si el equipo empresarial siente pasión por lo que hace, se logrará un consolidar un grupo 100% empoderado capaz de realizar cualquier hazaña a fin de que la empresa esté a flote.

Referencias

- Alico S.A. (20 de Enero de 2018). *Alico S.A.* Obtenido de <http://alico-sa.com/es/inicio/>
- Association, A. M. (2018). Obtenido de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>
- Ayala Ruiz, L. (2016). *Gerencia de Mercadeo*.
- Benavides, L. M. (28 de Marzo de 2018). Obtenido de [www.america-retail.com: http://www.america-retail.com/colombia/colombia-8-de-cada-10-hogares-compran-en-hard-discount/](http://www.america-retail.com/colombia/colombia-8-de-cada-10-hogares-compran-en-hard-discount/)
- Codiplx S.A. (Enero de 20 de 2018). *Codiplx S.A.* Obtenido de <http://www.codiplx.co/>
- D.Hartline, O. F. (2012). *Estrategia de Marketing*. MÉXICO: CENGAGE Learning.
- David, F. R. (2003). Conceptos de Administración estratégica. En F. R. David, *Conceptos de Administración estratégica* (pág. 100). México: PEARSON.
- Dennis RuizAlmeida-Lisandro Carralero Hidalgo-Miguel Ángel Tamayo Fajardo-Abraham Aguilera-Patterson. (2015). Procedimiento de plan de marketing para pequeños y medianos. *Ciencias Holguín*, 2.
- Dinero. (24 de 11 de 2009). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/green/seccion-patrocinios/articulo/en-biodegradable/85081>
- Dinero. (14; de 9 de 2017). Obtenido de www.dinero.com: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/las-pymes-mas-grandes-en-restaurantes-y-alimentos-en-2017/249954>
- Empafit. (04 de 01 de 2018). *Empafit empaques eficientes S.A.S.* Obtenido de <http://www.empafit.com/termoformado.html>
- Ernesto Baena, J. J. (2003). EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS . *Scientia et Technica* , 62-63.
- Flórez, D. L. (Enero de 2018). Obtenido de www.plastico.com: <http://www.plastico.com/temas/5-tendencias-que-impactaran-la-industria-plastica-en-2018+123394>
- GrupoCI. (10 de 01 de 2018). *Grupo CI*. Obtenido de <http://www.grupoci.com/quienes-somos/>
- Guevara, L. M. (28 de Marzo de 2018). Obtenido de [www.america-retail.com: http://www.america-retail.com/colombia/colombia-8-de-cada-10-hogares-compran-en-hard-discount/](http://www.america-retail.com/colombia/colombia-8-de-cada-10-hogares-compran-en-hard-discount/)
- Ibáñez1, A. M. (2008). Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en. *REVISTA INGENIERÍA E INVESTIGACIÓN VOL. 28 No. 3* , 159.
- Impresos Flexográficos . (20 de Enero de 2018). *Impresos Flexográficos* . Obtenido de <http://www.iflexo.com.co/nosotros>
- Investigaciones Bancolombia. (30 de Enero de 2018). *www.GrupoBancolombia.com*. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/opinion/periodo-electoral-influencia-desempeno-de-economia>

- Jimenez, F. A. (7 de Febrero de 2018). *El Colombiano*. Obtenido de www.elcolombiano.com:
<http://www.elcolombiano.com/negocios/plastico-fuente-energetica-DY8144234>
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (11 de 2011). *Enfoque Sistemático - Teoría General Aplicada a la Administración*. Obtenido de <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/enfoque-sistemico-fundamentos.pdf>
- Keller, P. K. (2012). Dirección de Marketing. México: Pearson Education.
- Kotler, P. A. (2012). Marketing 14a ed. México: Pearson Education.
- Londre, L. s. (2007). *Nineps*. Obtenido de <http://www.nineps.com/>
- Luis, G. V. (2013). EL SIGNIFICADO DE LAS VARIABLES DEL MARKETING-MIX PARA LOS PÚBLICOS OBJETIVO. *Razón y Palabra*, 8.
- Maizar. (11 de 05 de 2006). *Maizar*. Obtenido de <http://www.maizar.org.ar/vertext.php?id=142>
- Marlene, P. (2005). El mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente. *Actualidad Contable Faces*, 74.
- Minambiente. (Mayo de 2016). Obtenido de www.Minambiente.gov.co:
<http://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/2291-a-2018-colombia-tendra-una-tasa-de-reciclaje-del-20>
- Parada, P. (10 de Enero de 2018). *www.pascualparada.com*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Rico, R. G. (2 de enero de 2018). *Robertorico.es*. Obtenido de <http://robertorico.es/proyecto-la-masia-2019-capitulo-2-analisis-estrategico-analisis-pestel-roberto-gonzalez-rico/>
- Riquelme Leiva, M. (03 de 01 de 2018). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Riquelme, M. (Junio de 2015). *www.las5fuerzasdeporter.com*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Rodriguez. (2005). Definición del análisis FODA. En como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México: Cengage Learning.
- Serrano, C. (04 de enero de 2018). *Elempaque.com*. Obtenido de [Elempaque.com](http://www.elempaque.com):
<http://www.elempaque.com/temas/Empaques-flexibles-multicapa-y-de-alta-barrera+5070376>
- Vasco, U. d. (21 de Diciembre de 2015). Obtenido de Programa Garaituz :
<file:///C:/Users/Carlos%20Andres%20Garcia/Google%20Drive/MAESTRIA/PROYECTO%20DE%20GRADO%20MAESTRIA/Mi%20propio%20desarrollo/Bibliografia/Guía%20para%20la%20Elaboración%20Plan%20de%20Marketing%20para%20pymes%20y%20micropymes%20.pdf>
- Vivir, R. (12 de Junio de 2018). Obtenido de www.elespectador.com:
<https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/comeria-pescado-de-plastico-un-video-advier-te-sobre-la-contaminacion-en-los-oceanos-articulo-794017>
- Zavarce, C. (2013). Arquitectura Estratégica: ¿Cómo. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 26-32.

ANEXOS.

ANEXO 1 Guía de entrevista para el análisis del Macro entorno MARCO PESTEL

- 1) ¿Afectan las políticas del gobierno nacional el desempeño del sector?
- 2) ¿Qué variables macro-económicas tienen efecto en el desempeño de la Organización? Qué efecto?
- 3) ¿Qué medidas ha adoptado la Organización para responder a esos indicadores económicos?
- 4) ¿Qué cambios en la forma de vida impactan a la Organización?
- 5) ¿Cómo el comportamiento de las nuevas generaciones impactan su organización? Y que generación?
- 6) ¿Cómo afectan las tasas de interés a su organización?
- 7) ¿Cómo afectan los TLC's a la organización?
- 8) ¿Tienen las relaciones exteriores de Colombia alguna incidencia positiva/negativa en su organización?
- 9) ¿Cómo afectan los avances tecnológicos a la Organización?
- 10) ¿Qué tecnologías podrían tener un impacto positivo/negativo en la Organización? ¿Cómo?
- 11) ¿Qué normatividad regula la actividad de la Organización?
- 12) ¿Qué aspectos legales influyen a la Organización? ¿Cuáles podrían afectarla en el futuro?
- 13) ¿Qué amenazas y oportunidades identifica en el entorno de la Organización?

ANEXO 2 Grupo Focal para el análisis del Macroentorno PESTEL Instrumento aplicado a expertos en lectura de entornos

Fecha: Hora inicio: Hora terminación:	ACTA DE REUNIÓN Grupo Focal con Expertos (2 sesiones)
---	--

Asistent		
Nombre	Per	Contacto

Temas Tratados
<p>Temas tratados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Explicación de la técnica de grupo focal • Aproximación al cuestionario • Contextualización de la consultoría • Presentación de la Organización <p>Resumen grupo focal</p> <p>Carlos Andres inicia con:</p> <p>Primera pregunta: ¿Conocen o identifican influencias de tipo político sobre la industria de la empresa?</p>

¿Qué influencias económicas afectarían el desempeño de esta industria?

¿Qué elementos desde el punto de vista social, demográfico, cambios en los estilos de vida, distribución de la renta, podrían afectar la industria?

¿Desde el punto de vista socio-cultural que influencias detectan?

¿Cómo influye la tecnología en esta industria?

Desde el punto de vista ecológico, protección al medio ambiente ¿Qué influencias identifican?

Finalmente, desde el punto de vista legal, ¿Qué influencias

ANEXO 3 Guía de encuesta para el análisis de la industria según Michael Porter

Instrumento aplicado a la Gerente General, Gerente de producción, y el Gerente Comercial de la empresa.

Ingreso de Nuevos Competidores

1. Sabe usted de la entrada de nuevos competidores en la industria que usted compite?
2. Que dificultades podría encontrar un nuevo competidor en el Mercado colombiano?
3. Que factores podrían posibilitar el éxito de un Nuevo competidor en el Mercado Colombiano?
4. Califique el grado de dificultad que debe superar una empresa que quiera entrar en el sector:

	M u				M uy
	5	4	3	2	1
1. Posicionamiento de Marca					
2. Lealtad de los clientes					
3. Grandes inversiones iniciales (publicidad, I&D, Capital de Trabajo, infraestructura)					
4. Requerimientos legales y ambientales					
5. Acceso favorable a equipos					
6. Curva de experiencia o aprendizaje					
7. Reacción de los competidores actuales					
8. Otro, cuál?					

Productos Sustitutos

1. ¿Qué alternativas sustituyen los productos que comercializa y fabrica la empresa?
2. Califique de 1:Altamente sensible a 5:Muy poco sensible, el precio del producto de la Organización respecto al de las alternativas sustitutivas.
3. Califique de 1:Mucho a 5:Nada, la mejora en la relación calidad/precio de las alternativas sustitutivas.
4. Califique de 1:Muchas a 5: Ninguna, las acciones colectivas del grupo estratégico para defenderse de las alternativas sustitutivas.

Proveedores

1. Cuáles son los principales proveedores de La Organización?
2. Indique la siguiente información sobre sus proveedores

Equipos e Insumos	Nombre del Proveedor	Localización (ciudad)	Tipo *	Frecuencia (días)	Plazo de Pago en días	Volumen de compra en pesos	Dependencia Del proveedor**
Plastico	Energy	Medellin	Dm	30 días	90 días	7 toneladas	2

Diligenciar un cuadro por cada producto: referido a insumos

* (P) Productor (DM) Distribuidor Mayorista (D) Distribuidor Minorista

** 1: muy dependiente 2: dependiente 3: algo depend. 4: poco depend. 5: nada dependiente

3. Califique de 1:Pocos a 5: Muchos, el número de proveedores.
4. Califique de 1:Baja a 5: Alta, la probabilidad de sustituir los productos de su proveedor.
5. Califique de 1:Mucho a 5:Poco, el peso del costo del producto del proveedor en el costo de su producto.
6. Califique de 1:Muy Improbable a 5: Muy Probable, que tan probable es cambiar de proveedor.
7. Califique de 1:Muy Probable a 5: Muy Improbable, la probabilidad que su proveedor se integre hacia delante.(hacer lo mismo de la empresa)
8. Si algún proveedor le incumpliera, ¿Qué problemas generaría? ¿Se podría recurrir a otro rápidamente?

Clientes

1. ¿Cuál es el perfil de los clientes de la Organización?
2. ¿Cuáles son los atributos que más valoran sus clientes?
3. ¿Qué sugerencias/exigencias se reciben de los clientes?
4. ¿Qué influencia al cliente en la decisión de comprar los productos en la organización Metal Muebles?
5. ¿Las compras que predominan son al por mayor o al detal?
6. ¿Qué tan fácil es para los clientes cambiar de empresa proveedora de los servicios?
7. ¿Cuál es el nivel de conocimiento del cliente sobre los productos que están comprando?

Rivalidad entre competidores

1. ¿Cuáles son sus competidores más directos? Y en que ciudades están?
2. ¿Qué fortalezas identifica en ellos?
3. ¿Qué debilidades identifica en ellos?
4. ¿Cuál es la principal fortaleza de la Organización?
5. ¿Cuál es la principal debilidad de la Organización?
6. Califique de 1: bajo a 5:alto, el crecimiento de su grupo estratégico en los últimos tres años.
7. Califique sus productos frente a los productos de los otros participantes del grupo estratégico.(Califico mi empresa frente a la competencia)

Servicio Compet		Servicio Compet			
Desempeño		Desempeño	Desempeño		Desempeño

	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. Capacidad de respuesta										
2. Atención y fiabilidad										
3. Calidad/durabilidad.										
4. Relación costo/benefic										
5. Post-Venta										

8. Califique de 1: pocos a 5: muchos, los participantes de su grupo estratégico. Justifique su respuesta:
9. Califique de 1 a 5 el tamaño de los integrantes de su grupo estratégico siendo 1: Del mismo tamaño y 5: No son del mismo tamaño.
10. Califique de 1 a 5 la diferencia de estrategias usadas por los integrantes del grupo estratégico, siendo 1:poco y 5:mucho.



11. Ordene de 1:más importante a 5:menos importante los siguientes intereses en su grupo estratégico:

Interess	#
1. Incremento de la Rentabilidad	
2. Incremento en la participación del Mercado/Market Share	
3. Flujo de efectivo	
4. Liderazgo en costos /precio bajo	
5. Liderazgo de producto/calidad	
6. Otro Cual?	

12. Si alguno de sus competidores directos quisiera abandonar el

13. ¿Cuál es la estrategia general de su empresa?

14. ¿Cuál es la estrategia general de sus dos principales competidores

15. Califique de 1: Lejos a 5: Cerca, la estrategia actual respecto a la estrategia ideal.



**ANEXO 4 Grupo Focal para el Análisis de la Industria Instrumento
aplicado a expertos en la industria de Empaques Plásticos.**

	<p>ACTA DE REUNIÓN</p> <p>Grupo Focal con Expertos</p>
--	--

○

○

Asistentes		
Nombre	Rol	Contacto
Temas Tratados		

- Presentación
- Contextualización del objetivo del grupo focal
- Que es un grupo focal-definición beneficios
- Aproximación a la temática a discutir
- Contextualización de la consultoría
- Reseña de la Organización Comercializadora Internacional
- Estrategia de la organización, estructura y rivalidad. DIAMANTE DE PORTER
-
- Condiciones de la Demanda
- Industrias Relacionadas o de Apoyo
- Condiciones de los Factores Productivos
- Amenazas de Entrada CONTINUA MODELO 5 FUERZAS
- Poder de Negociación de los Clientes
- Amenazas de Sustitutos
- Rivalidad Competitiva
- Poder de Negociación de los Proveedor



ANEXO 5 Guía de Encuesta para el análisis de la Industria

Instrumento aplicado a clientes de la empresa Comercializadora Internacional CI.

Objetivo: identificar los atributos/beneficios por los cuales las empresas compran los productos de la empresa Profesional en Pinturas

Nombre de la Empresa:

1. A qué sector de la industria pertenece?
2. Como se enteró de los productos de la empresa?
3. Tipo de producto que compró?
4. Que otro producto puede ser sustituto del que compró?
5. Qué necesidad suplió la adquisición del producto?
6. Que empresas del sector consultó antes de tomar la decisión de compra?
7. Que atributos lo llevaron a tomar la decisión de compra? Califique de 1 a 5, siendo 5 el más importante y el 1 el menos importante.

Variable

Calificación

Precio

Calidad

Tiempo de entrega

Servicio técnica
calificado

Respaldo

8. El equipo comercial de profesional de pinturas está en constante contacto con su empresa?
9. Que aspecto le parecen que se pueden mejorar en la empresa profesional de pinturas?
10. Gracias por su información.



ANEXO 6 Guía de Entrevista para el Análisis Interno de la Organización Comercializadora Internacional –Modelo Kast & Rosenzweig

Instrumento aplicado a todo el personal de la organización dependiendo de su cargo.

Subsistema Razón de Ser

Incluye el conjunto de propósitos o finalidades establecidos en forma dinámica por la empresa para alcanzar su misión global en la sociedad. Incluye la visión, la misión y los valores empresarios; los objetivos generales y las estrategias para alcanzarlos y las políticas y metas específicas.

1. ¿Misión?
2. ¿Objetivos estratégicos?
3. ¿Visión?
4. ¿Qué acciones ha realizado la organización para alcanzar la visión?
5. ¿Valores organizacionales?
6. ¿Mencione los aspectos sobre los cuales se ejecuta la estrategia
7. ¿Se diagnostican oportunidades, amenazas? Cómo?
8. ¿Se diagnostican fortalezas y debilidades? Cómo?
9. ¿ 11.¿La Organización desarrolla acciones concretas para reforzar el sentido de pertenencia de sus grupos de interés?
- 12.¿Los directivos se capacitan permanentemente sobre nuevos modelos de gestión?

ANEXO 7 Guía de Entrevista para el Análisis Interno de la Organización Comercializadora Internacional –Modelo Kast & Rosenzweig

Instrumento aplicado a todo el personal de la organización dependiendo de su cargo.
Subsistema Razón de Ser

1. Incluye el conjunto de propósitos o finalidades establecidos en forma dinámica por la empresa para alcanzar su misión global en la sociedad. Incluye la visión, la misión y los valores empresarios; los objetivos generales y las estrategias para alcanzarlos y las políticas y metas específicas.
2. ¿Misión?
3. ¿Objetivos estratégicos?
4. ¿Visión?
5. ¿Qué acciones ha realizado la organización para alcanzar la visión?
6. ¿Valores organizacionales?
10. ¿Mencione los aspectos sobre los cuales se ejecuta la estrategia
11. ¿Se diagnostican oportunidades, amenazas? Cómo?
12. ¿Se diagnostican fortalezas y debilidades? Cómo?
13. ¿ 11.¿La Organización desarrolla acciones concretas para reforzar el sentido de pertenencia de sus grupos de interés?
- 12.¿Los directivos se capacitan permanentemente sobre nuevos modelos de gestión?

Subsistema Tecnológico

Comprende las metodologías, entrenamientos, conocimientos, herramientas y técnicas para desarrollar las tareas y procesos y alcanzar los objetivos de la organización.

7. ¿Tiene la Organización documentados sus procesos operativos?
8. ¿Identifica la Organización cuellos de botella en la ejecución de sus procesos operativos?
9. ¿Existe planeación para la ejecución de los procesos operativo

¿La Organización posee algún sistema de medición de la productividad en la prestación del servicio? Se toman acciones para evitar operaciones inútiles y reducir pérdidas de tiempo y de materiales?

10. ¿Se tiene implementado un sistema para el control de inventarios?
11. ¿Se tiene implementado un sistema de gestión de calidad?
12. ¿Se tiene un área para la Investigación y Desarrollo? Cómo opera?
11. ¿Existen políticas permanente de la dirección frente a adopción de nuevos conocimientos y tecnologías administrativa? Cuáles?
12. ¿Cuál ha sido la actualización tecnológica de la organización en los últimos 3 años?
13. ¿En qué tecnologías se apoya la organización para la prestación del servicio?
14. ¿Cuál es el Grado de capacitación del personal para operar ésta tecnología?
15. ¿Existe un sistema de evaluación del servicio?

Subsistema Estructural

Incluye la formalización de las relaciones entre el subsistema tecnológico y el psicosocial. Se refiere a la manera en que están divididas y coordinadas las tareas de la organización e involucra a la estructura formal e informal. Incluye división, organización y coordinación de las tareas y funciones; descripciones de puestos, reglas y procedimientos; líneas de autoridad o responsabilidad, comunicación y flujos de trabajo.

1. Organigrama y distribución del trabajo
2. ¿Se tiene definido un Manual de funciones para cada cargo? Se cumple?
3. ¿Se cuenta con un manual de Desempeño para la Organización? Si existe, ¿Cómo se mide el desempeño del personal para cada nivel jerárquico?
4. ¿Se tiene un sistema de comunicación organizacional?
5. ¿Cuáles medios de comunicación le permiten a la dirección conocer inquietudes/aportes de los empleados de diferentes niveles jerárquicos?

6. ¿Existen políticas y estrategias de la Organización para atraer personal calificado?
7. ¿Existen políticas en la organización para conservar personal de calidad ¿
10. ¿Cuál es el Nivel de formación del personal de la Organización?
11. ¿Existe en la organización Programas de entrenamiento y capacitación de personal de cada nivel?
12. ¿Existe en la Organización una política de Desarrollo de personal y plan de promociones y ascensos? Si existe, cuántos empleados han participado en él?
13. ¿Existe una estructura de Compensación asociada a variables de productividad?
14. ¿La remuneración de la organización es competitiva en comparación con la competencia directa?
15. ¿Existe un sistema de compensación de beneficios extra-legales para los empleados, A que niveles aplica?
17. ¿Qué procesos tienen subcontratados en la organización?

Subsistema Psico-social

Abarca a los diferentes actores de la empresa y a sus relaciones entre sí y con la organización. Involucra la conducta individual, las relaciones humanas y factores culturales.

1. ¿La organización mide sistemáticamente el clima laboral?
2. ¿Existen mecanismos para identificar situaciones de conflictos de orden laboral en la dinámica de la organización? Cómo se identifican?
3. ¿Genera la organización mecanismos para la resolución de conflictos? Cuáles?
4. ¿Que caracteriza la cultura organizacional de la Organización?

Subsistema de Gestión

Aglutina, organiza y controla los otros subsistemas, facilita la interacción entre los mismos y promueve el aumento de efectividad de la organización en su conjunto. Incluye los procesos administrativos y los sistemas de decisiones, autoridad, funciones administrativas de planificación, dirección y control.

1. ¿Cuál es el nicho al que está dirigida la organización?
2. ¿Qué clientes atiende la organización?
3. ¿Cuáles son las necesidades del cliente?
4. Describa el proceso de toma de decisiones en la organización, para los niveles estratégico, táctico y operativo
5. ¿Cuál ha sido la fuente de recursos financieros utilizada por la Organización?
6. ¿La Organización posee una estrategia competitiva definida?
7. ¿Qué diferencia hay entre la visión de la organización y la de sus competidores?
8. ¿Qué acciones de la competencia llaman la atención de la organización?
10. ¿Identifica Ud. algún líder del sector?
11. ¿Se proyectan cambios estratégicos en la organización? En qué plazo?
12. ¿Cuál es la Orientación del proceso de Planeación en la Organización esta orientado a: Largo Plazo, mediano Plazo, Corto plazo, acciones inmediatas?
13. ¿La Organización posee algún sistema de medición de la productividad en la prestación del servicio? Se toman acciones para evitar operaciones inútiles y reducir pérdidas de tiempo y de materiales?
14. ¿Se tiene implementado un sistema para el control de inventarios?
15. ¿Se tiene implementado un sistema de gestión de calidad?
16. ¿Se tiene un área para la Investigación y Desarrollo? Cómo opera?
11. ¿Existen políticas permanente de la dirección frente a adopción de nuevos conocimientos y tecnologías administrativa? Cuáles?
12. ¿Cuál ha sido la actualización tecnológica de la organización en los últimos 3 años?
13. ¿En qué tecnologías se apoya la organización para la prestación del servicio?
14. ¿Cuál es el Grado de capacitación del personal para operar ésta tecnología?
15. ¿Existe un sistema de evaluación del servicio?

Subsistema Estructural

Incluye la formalización de las relaciones entre el subsistema tecnológico y el psicosocial. Se refiere a la manera en que están divididas y coordinadas las tareas de la organización e involucra a la estructura formal e informal. Incluye división, organización y coordinación de las tareas y funciones; descripciones de puestos, reglas y procedimientos; líneas de autoridad o responsabilidad, comunicación y flujos de trabajo.

8. Organigrama y distribución del trabajo
9. ¿Se tiene definido un Manual de funciones para cada cargo? Se cumple?
10. ¿Se cuenta con un manual de Desempeño para la Organización? Si existe, ¿Cómo se mide el desempeño del personal para cada nivel jerárquico?
11. ¿Se tiene un sistema de comunicación organizacional?
12. ¿Cuáles medios de comunicación le permiten a la dirección conocer inquietudes/aportes de los empleados de diferentes niveles jerárquicos? ¿Existen políticas y estrategias de la Organización para atraer personal calificado?
13. ¿Existen políticas en la organización para conservar personal de calidad?
10. ¿Cuál es el Nivel de formación del personal de la Organización?
11. ¿Existe en la organización Programas de entrenamiento y capacitación de personal de cada nivel?
12. ¿Existe en la Organización una política de Desarrollo de personal y plan de promociones y ascensos? Si existe, cuántos empleados han participado en él?
13. ¿Existe una estructura de Compensación asociada a variables de productividad?
14. ¿La remuneración de la organización es competitiva en comparación con la competencia directa?
15. ¿Existe un sistema de compensación de beneficios extra-legales para los empleados, A que niveles aplica?
17. ¿Qué procesos tienen subcontratados en la organización?

Subsistema Psico-social

Abarca a los diferentes actores de la empresa y a sus relaciones entre sí y con la organización. Involucra la conducta individual, las relaciones humanas y factores culturales.

5. ¿La organización mide sistemáticamente el clima laboral?
6. ¿Existen mecanismos para identificar situaciones de conflictos de orden laboral en la dinámica de la organización? Cómo se identifican?
7. ¿Genera la organización mecanismos para la resolución de conflictos? Cuáles?
8. ¿Que caracteriza la cultura organizacional de la Organización?



Subsistema de Gestión

Aglutina, organiza y controla los otros subsistemas, facilita la interacción entre los mismos y promueve el aumento de efectividad de la organización en su conjunto. Incluye los procesos administrativos y los sistemas de decisiones, autoridad, funciones administrativas de planificación, dirección y control.

9. ¿Cuál es el nicho al que está dirigida la organización?
10. ¿Qué clientes atiende la organización?
11. ¿Cuáles son las necesidades del cliente?
12. Describa el proceso de toma de decisiones en la organización, para los niveles estratégico, táctico y operativo
13. ¿Cuál ha sido la fuente de recursos financieros utilizada por la Organización?
14. ¿La Organización posee una estrategia competitiva definida?
15. ¿Qué diferencia hay entre la visión de la organización y la de sus competidores?
16. ¿Qué acciones de la competencia llaman la atención de la organización?
10. ¿Identifica Ud. algún líder del sector?
11. ¿Se proyectan cambios estratégicos en la organización? En qué plazo?
12. ¿Cuál es la Orientación del proceso de Planeación en la Organización esta orientado a:
Largo Plazo, mediano Plazo, Corto plazo, acciones inmediatas?