

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
IMPREPLAST DE NARIÑO**

GILMA ELISABETH VIVEROS ERAZO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2016**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
IMPREPLAST DE NARIÑO.**

GILMA ELISABETH VIVEROS ERAZO

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor académico:
Esp. IVAN MARTINEZ GUERRERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2016**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Asesor

San Juan de Pasto, Octubre de 2016

AGRADECIMIENTOS

A la universidad de Nariño, por el aporte académico y los valores que me ha enseñado lo que me será de valiosa importancia para el resto de mi vida.

A la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

Al Doctor Guido Pantoja, director del departamento de Comercio Internacional y Mercadeo.

Al Docente Iván Martínez Guerrero.

Al Docente Diego De la Rosa.

Al Docente Héctor Muñoz.

Al Empresario Armando Vallejo y a su equipo de trabajo.

Y a todas las personas que de una u otra forma aportaron para culminar este proceso de Formación Académica.

DEDICATORIA

A DIOS, todo poderoso que siempre me ha acompañado.

A mi Familia por su infinito apoyo para culminar con este proceso de formación académica, sin su colaboración hubiese sido muy difícil cumplir con este propósito.

A mi Hija por su paciencia y amor sin límites, por brindarme su apoyo y entender las circunstancias difíciles de la vida.

Gilma Elisabeth

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
2. JUSTIFICACIÓN.....	18
3. OBJETIVOS.....	19
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
4. MARCO CONCEPTUAL.....	20
5. MARCO CONTEXTUAL.....	21
6. METODOLOGIA.....	22
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	22
6.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	22
6.2.1 Observación.....	22
6.2.2 Análisis y Síntesis.....	22
6.3 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION.....	22
6.3.1 Fuentes Primarias.....	22
6.3.2 Fuentes secundarias.....	23

7. SITUACION ACTUAL	24
8. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	26
8.1 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA.....	26
8.1.1 Capacidad Directiva:.....	27
8.1.2 Capacidad Competitiva:.....	28
8.1.3 Capacidad Financiera.	29
8.1.4 Capacidad del Talento Humano.....	29
8.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO. (MEFI).....	31
8.2.1 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).	31
8.3 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.....	32
8.3.1 Análisis del Entorno Económico:.....	32
8.3.2 Análisis del Entorno Tecnológico:	34
8.3.3 Análisis del Entorno Competitivo:.....	34
8.3.4 Análisis del Entorno Jurídico.	35
8.3.5 Análisis del Entorno Cultural:	36
8.3.6 Análisis del Mercado.....	37
8.3.7 Análisis del Medio Ambiente:	37
8.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	39
8.5. ANÁLISIS DOFA.....	41
9. ANÁLISIS DE PROVEEDORES	44
9.1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN	44

10. RE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	48
10.1 MISIÓN	48
10.2 VISIÓN	48
10.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	48
10.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	48
11. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA	49
11.1 ESTRATEGIAS DE MERCADEO	49
11.1.1 Penetración del mercado.	49
11.1.2 Estrategias de Enfoque y Especialización.....	50
11.1.3 Liderazgo en Costes.	50
12. PROYECTOS ESTRATÉGICOS	54
12.1 REORGANIZAR A LA EMPRESA.....	56
12.2 AUMENTAR PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	57
12.3 INCREMENTAR VENTAS Y UTILIDADES	58
12.4 HACER PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	58
13. ESTADO DE LA EMPRESA PARA EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2016	59
13.1 REORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	61
13.1.1 Aumentar el porcentaje de participación en el mercado.	61
13.1.2 Aumento de las ventas.	63
13.2 INCREMENTAR PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN, VENTAS Y UTILIDADES	66

3.2.1 Incremento en el Porcentaje de Participación en el Mercado.....	67
13.2.2 Incremento de las Ventas.....	67
13.3 ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE MERCADEO.....	70
13.3.1 Dar a Conocer el Producto.....	72
13.3.2 Publicidad y Promoción.....	73
13.3.3 Aumento de Nuevos Clientes.....	73
13.3.4 Análisis de la Inversión.....	73
14. CONCLUSIONES.....	75
15. RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS.....	79

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz del impacto de la capacidad interna.....	30
Cuadro 2. Aplicación de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	32
Cuadro 3. Matriz de amenazas y oportunidades	38
Cuadro 4. Aplicación de la matriz de evaluación de factores externos. (MEFE)....	40
Cuadro 5. Aplicación de la matriz DOFA.....	42
Cuadro 6. Aplicación de la matriz de proveedores	46
Cuadro 7. Aplicación de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).....	52
Cuadro 8. Plan de acción estratégico	55
Cuadro 9. Marca y referencia	57
Cuadro 10. Plan de acción para reorganizar la empresa	60
Cuadro 11. Plan de acción para aumentar el porcentaje de participación	66
Cuadro 12. Comparativo de ventas año 2013 – 2014	67
Cuadro 13. Comparativo de impresión de bolsa plástica por unidades	68
Cuadro 14. Comparativo de ventas en pesos	69
Cuadro 15. Comparativos de impresión de bolsas plásticas	69
Cuadro 16. Comparativo de ventas en pesos	69
Cuadro 17. Plan de acción área de mercadeo	71
Cuadro 18. Comparativo de estado de resultados	74

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Máquinas de impresión de bolsa plástica.....	62
Imagen 2. Maquinas selladoras	63
Imagen 3. Organización de la Información.....	64

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENTREVISTA REALIZADA AL SEÑOR ARMANDO VALLEJO. GERENTE DE LA EMPRESA IMPREPLAST DE NARIÑO.....	80
ANEXO B. BALANCE GENERAL A 30 DE ABRIL DE 2014.	83
ANEXO C. ESTADO DE RESULTADOS A 30 DE ABRIL DE 2014.....	85
ANEXO D. ESTADO DE RESULTADOS A 30 DE JUNIO DE 2013.....	86

RESUMEN

IMPRESPLAST DE NARIÑO es una empresa privada, dedicada a la impresión y comercialización de bolsa plástica de poliolefina, la cual es utilizada para empacar productos alimenticios. La empresa está ubicada en la ciudad de pasto y cubre el mercado del occidente del departamento de Nariño. La empresa no cuenta con una planeación estrategia que le permita ser más competitiva.

En el informe de pasantía que se presenta se puede encontrar los diferentes temas para analizar la Capacidad Interna de la empresa, en el cual se evalúa el estado de la empresa en referencia a la capacidad directiva, competitiva, financiera y talento humano. Además, en el análisis externo de la empresa se evalúa los factores críticos del entorno económico, tecnológico, competitivo, jurídico, cultural, del mercado y del medio ambiente.

Con la planeación estratégica se busca que la empresa sea más competitiva y abarque una porción más alta del mercado. Una vez realizado el diagnóstico interno y externo se pudo detectar las fortalezas con las que cuenta la empresa y las posibles amenazas que se puedan presentar, para tomar decisiones que puedan impactar a mediano y largo plazo.

El objetivo principal que se quiere lograr al aplicar el modelo de planeación estratégico es mejorar la organización por medio de estrategias que sirvan para el buen funcionamiento de la empresa; así, generar mayor estabilidad para la empresa, crecimiento económico y utilidades netas superiores a las que se viene registrando en los periodos analizados antes de la aplicación del modelo.

ABSTRACT

IMPREPLAST DE NARIÑO is a private company dedicated to printing and marketing polyolefin plastic bag; which is used to package food products. The company is located in the city of Pasto and it covers the market of western Nariño. The company does not have a strategic planning that allows it to be more competitive.

In the presented internship report are found different issues to analyze the internal capacity of the company, in which the state of the company is evaluated with reference to the directive, competitive, financial capabilities and human talent. Furthermore, in the external analysis of the company are evaluated critical factors in the economic environment, technological, competitive, legal, and cultural, of the market and of the environment.

With strategic planning seeks to make the company more competitive and covers a higher market share. Once realized the internal and external diagnosis could be detected with the strengths that the company has, and the possible threats that may arise to make decisions that can impact the medium and long term.

The main objective to achieve by applying the model of strategic planning is to improve the organization through strategies that serve for the proper functioning of the company; thus generate greater stability for the company, economic growth and higher net profits to which has been recorded in the periods analyzed prior to application of the model.

INTRODUCCION

El presente documento tiene por objeto dar a conocer el informe de lo que se realizó en la empresa IMPREPLAST DE NARIÑO. Como trabajo de grado, modalidad Pasantía. Se realiza la planeación estratégica para la empresa. Esto con el fin de proyectarse en el mediano y largo plazo, teniendo en cuenta el entorno cambiante por el que se está pasando, debido a la globalización y a la cantidad de información que hoy en día existe. Lo que ha dado lugar a que muchas empresas que no estaban preparadas para enfrentar las amenazas del entorno tengan que salir del mercado. La empresa IMPREPLAST DE NARIÑO tiene muchas opciones de ampliar mercado y extenderse a otras regiones, pero para ello es necesario organizarse en la parte administrativa y hacer planes que sirvan de base para lograr objetivos organizacionales, debido a que una empresa que no cuenta con una estructura organizacional y hace aproximaciones en vez de utilizar datos reales puede correr riesgos que le induzcan a pérdidas. En la empresa hay necesidad de organizar y sistematizar la información existente para conocer el estado real de la misma. Cuando se tiene la información sistematizada se puede encontrar datos de forma inmediata que nos dé a conocer por ejemplo el stock de inventario, la producción diaria, el total de ventas por mes, la cantidad de insumos que se utilizan etc. Porque cuando se desconoce este tipo de información es muy difícil proyectarse y hacer una visión de lo que se quiere lograr con la planeación estratégica. Además organizar cada área de la empresa para que sea más funcional y se adapte a los nuevos mercados.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Empresa IMPREPLAST DE NARIÑO, se encuentra ubicada en el municipio de Pasto departamento de Nariño. Es una empresa dedicada a la impresión flexografica de bolsa plástica. Su nicho de mercado está enfocado a los productores de panela del occidente del departamento de Nariño. La empresa para el momento del estudio no cuenta con una adecuada organización, ni una planeación estratégica, así como tampoco existe un estudio de los clientes, en lo referente a cantidades de compra, tiempos de rotación, cantidades por marca entre otros, se hace necesario hacer el estudio de la empresa, puesto que cada día hay cambios en los mercados y debe ser competitiva para no salir del mismo. Si se tiene en cuenta que para la industria del plástico, especialmente el que ofrece la empresa, se prevé un excelente mercado, debido a las normas que exigen que en la industria panelera los diferentes productos se entreguen empacados en forma individual y en las mejores condiciones de salubridad a los consumidores finales.

De allí que la empresa tiene un buen futuro, si se organiza estratégicamente y se plantea objetivos organizacionales que le den un enfoque a mediano y largo plazo. La empresa no ha invertido mucho en la organización y en estudiar a sus clientes, proveedores, y el entorno en el que se encuentra. Si bien cuenta con un buen sistema de producción y tiene capacidad instalada para responder a los requerimientos del actual mercado, no tiene registros en bases de datos sistematizados a proveedores, clientes, como tampoco cuenta con información financiera y de producción adecuada que le permita conocer el estado real de la misma.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Se debe organizar a la empresa IMPREPLAS DE NARIÑO, estratégicamente para proyectarla en el mediano y largo plazo?

2. JUSTIFICACIÓN

La Planeación Estratégica es fundamental para el buen funcionamiento de una organización, puesto que la competencia a la que se enfrentan es alta, y si se quiere cumplir con el principio que tiene una Empresa que sale al mercado a competir de “ser rentable y permanecer en el tiempo” se debe buscar y utilizar estrategias que permitan que sea posible contar con buena parte del mercado.

Hoy en día no importa el tamaño de la empresa para aplicar una adecuada planeación, ya que desde una pequeña hasta una gran empresa es vulnerable de ser desplazada por otra.

Es por ello que la empresa IMPREPLAST DE NARIÑO requiere de una planeación estratégica, para proyectarse en el corto, mediano y largo plazo. La empresa cuenta con una planta de producción buena, pero administrativamente le hace falta organización y planeación.

La empresa está dedicada a la impresión flexografica de bolsa plástica y cubre parte del mercado panelero del occidente del departamento de Nariño. Es una empresa que tiene muchas opciones de ampliar sus ventas, debido a que en el momento existen normas de tipo sanitario que obligan a que las empresas productoras de alimentos como la panela, entre otras, deben venderse empacados individualmente para evitar posibles contaminaciones, de allí la necesidad que tienen pequeños productores de que se les suministre material en tiempo inmediato sin tener que recurrir a empresas que están fuera del departamento y que se demoran mucho tiempo en atender dichos clientes, debido a que las cantidades que requieren no son muy altas, pero si necesarias para sacar sus productos a los diferentes mercados.

En la actualidad la empresa está incursionando a nuevos mercados, ya que cuenta con proveedores que permiten que la empresa les cumpla a clientes actuales y potenciales. De allí que la empresa debe buscar y aplicar estrategias que le permitan proyectarse y permanecer en el tiempo.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Realizar la planeación estratégica para la empresa IMPREPLAST de Nariño. Con proyección al año 2018.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar las diferentes áreas de la Empresa
- Analizar la situación actual de la Empresa IMPREPLAST de Nariño.
- Realizar una matriz DOFA, matriz MEFI, matriz MEFE, matriz de PROVEEDORES.
- Identificar estrategias que permitan la organización y el mejoramiento de la Empresa
- Realizar un plan de acción para alcanzar los objetivos.

4. MARCO CONCEPTUAL

Estrategia: proviene del lenguaje militar. "El motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones"

Estrategias de enfoque y especialización: "consisten en la selección de un nicho de mercado donde los consumidores tienen preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho".

Mercadeo "conjunto de reflexiones y acciones orientadas en función de los deseos y necesidades de compra, que permitan establecer unos niveles de producción con una probabilidad de venta, en un periodo y en unos mercados determinados, proporcionando al mismo tiempo a la empresa una rentabilidad suficiente de los capitales invertidos y del trabajo realizado".

Rentabilidad: "sinónimo de producir beneficios, que para el caso de una empresa serian económicos y que, aplicando ello al mercadeo, significa contar con los recursos necesarios para poder llevar a cabo una serie de acciones favorables para los negocios".

5. MARCO CONTEXTUAL

La empresa IMPREPLAST DE NARIÑO se encuentra ubicada en la ciudad de pasto, barrio Javeriano, identificada con NIT: 13006433-0.

Inscrita en cámara de comercio desde el año 1996. Cuenta con una planta de personal compuesta por un gerente propietario, una persona encargada de la parte administrativa y operarios de las diferentes maquinarias con las cuales se lleva a cabo los procesos de impresión y sellado de la bolsa plástica.

La empresa IMPREPLAST DE NARIÑO tiene por objeto social la impresión flexografica de bolsa plástica, lo cual consiste en imprimir por medio de un proceso especial bolsas plásticas de diferente calibre, dependiendo de la necesidad de cada cliente.

El mercado que cubre la empresa especialmente es el de los paneleros del occidente del departamento de Nariño, y en menor proporción el mercado de empresas alimenticias y de lácteos.

Actualmente busca cubrir una porción más alta del mercado, debido a que por normas sanitarias que se han expedido por medio de entidades del gobierno nacional se busca proteger a los consumidores finales de contagios que puedan afectar la salud humana. Es por ello que los productos derivados de la caña panelera, y otros alimentos se deben entregar empacados en forma individual. Y como cada empresa quiere darse a conocer a través de la información que se encuentra en los empaques, hacen inversión en impresión de la bolsa, porque dependiendo del mercado se puede entregar el producto empacado en bolsas transparentes que no tengan ningún tipo de información, pero si una empresa quiere que su producto entre a un supermercado debe tener información básica por ejemplo un código de barras, unas fechas de elaboración y de vencimiento, lote, etc. para dar a conocer a la empresa productora de dicho producto. Por medio de la publicidad que se hace en el empaque.

Si se tiene en cuenta lo anterior la empresa tiene como incrementar su cuota de mercado aplicando estrategias que la lleven a ampliarse y buscar nuevos clientes sin descuidar a los actuales.

6. METODOLOGIA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se va a utilizar será exploratorio y descriptivo, debido a que no existe información suficiente que permita tener un conocimiento previo de la empresa por lo que hay necesidad de familiarizarse con la misma antes de iniciar el trabajo, y será descriptivo porque se busca tener un diagnóstico de la situación actual, para hacer un análisis del problema y poder realizar una buena planeación estratégica.

Enfocándose en el diamante de la competitividad de M. PORTER. Se tendrá en cuenta: el Gobierno, el Factor, la Demanda y la Posibilidad. Esto con el fin de conocer la situación de la empresa y poderla proyectar.

Se va a estudiar cómo se encuentra en cuanto a mercadeo, infraestructura, y logística. Proveedores, distribución, comercialización, servicio del producto. Tamaño de la empresa, discontinuidades tecnológicas, costos de insumos. Normas y políticas.

6.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

6.2.1 Observación. La observación directa nos permite tener un conocimiento más profundo del tema que se va a investigar, porque al hacer recopilación y registro de los datos se puede encontrar características importantes que sirvan de apoyo para identificar factores que hacen parte de la investigación.

6.2.2 Análisis y Síntesis. Mediante el análisis y síntesis se podrá tomar la información que sea útil para el tema de investigación tomando la información general para llevarla a un contexto particular.

6.3 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION.

6.3.1 Fuentes Primarias. Recolectar información de la Empresa por medio de la creación de bases de datos, entrevistas al personal que labora en la empresa, revisión y sistematización de documentos contables, etc.

6.3.2 Fuentes secundarias. Se va utilizar fuentes secundarias como libros, revistas, documentos especializados en planeación estratégica, mercadotecnia, administración, que son fundamentales para la realización del trabajo. Además se realiza estudio de los clientes.

7. SITUACION ACTUAL

La empresa IMPREPLAST DE NARIÑO se encuentra ubicada en la ciudad de pasto, barrio Javeriano. Tiene registro en Cámara de Comercio desde el año 1996. Su objeto social consiste en la impresión flexografica de bolsa plástica.

El Señor Armando Vallejo quien es el gerente propietario está vinculado a la empresa desde el inicio de la misma. La Empresa IMPREPLAST DE NARIÑO nace a partir de la necesidad que tienen los Nariñenses de que hubiera una empresa flexografica que satisficiera la necesidad que tenían pequeños productores del departamento. Ya que para la época en Nariño solo existía la empresa ZONARPLAST que tiene una trayectoria de aproximadamente 30 años. “Esta empresa atiende un porcentaje de clientes que tienen altos volúmenes de producción, así como también lo hacen empresas que se encuentran en Bogotá, Cali o Medellín, es así como IMPREPLAST DE NARIÑO inicia con la impresión de bolsa plástica para empacar granos, quesos, arepas, y bolsas para envasar jugos (liz)”¹.

Por medio de la **Resolución Número 779 de 2006 (marzo 17) del Ministerio de la Protección Social**. En la que se establece:

“Capítulo V: Envase, Embalaje, rotulado, re envase, almacenamiento, distribución, transporte y comercialización.

Artículo 11. Envase. Los productores que actualmente utilicen envases de panela o aquellos que decidan utilizarlos deben hacerlo en material sanitario.

Parágrafo. A partir del tercer año de entrada en vigencia del reglamento técnico que se establece mediante la presente resolución es obligatorio el envase individual o por unidades de la panela.”

Resolución Numero C000683 de 2012 (28 de marzo) Del ministerio de Salud y Protección Social. En la cual se establece:

- “Por medio del cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales, objetos, envases y equipamientos destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano.”
- A partir de la entrada en vigencia de estas resoluciones la empresa IMPREPLAST DE NARIÑO, decide salirse de lo que está haciendo y apartarse

¹ ESCALONA, Iván. Aplicación de la planeación estratégica en la empresa NEPSA (UPIICSA – IPN). Bogotá: s.n. 2015.

de la competencia ya que encuentra un mercado potencial en los productores de panela que tienen sus trapiches y deben acogerse a la norma, así es como se enfoca en el campo de la poliolefina, que es un material difícil en la elaboración y diferente al polietileno, ya que la poliolefina o termoencogible es un material bastante delgado y con características diferentes al polietileno, por lo cual se especializa en el manejo, impresión y comercialización del producto, convirtiéndose en pionera en este tipo de empaques en el departamento de Nariño.

8. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

La Empresa IMPREPLAST DE NARIÑO, en el tiempo en que ingreso a realizar la pasantía tiene deficiencias en lo referente a la organización y la planeación estratégica.

A continuación se presenta el análisis interno de la empresa, para el cual se tuvo en cuenta:

- Información suministrada por el Gerente Propietario.
- Observación de los empleados.
- Información del contador.
- Información de documentos propios de la empresa.

8.1 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA

Sistematización: en lo que tiene que ver con sistematización la empresa no contaba con información sistematizada que permitiera encontrar datos de forma inmediata.

Bases de datos: no existían bases de datos sistematizadas de clientes, Proveedores, de facturación. Todo estaba registrado en libros.

Sistema contable: el sistema contable que llevaba la empresa no era el mejor, puesto que no se llevaba la contabilidad periódicamente ni por medio de un programa de contabilidad.

Experiencia: la empresa tiene buena experiencia en la impresión de la bolsa plástica, porque lleva varios años en el mercado y es pionera en la impresión de bolsa plástica de poliolefina.

Cartera morosa: la empresa tiene cartera morosa puesto que hay clientes que no cumplen con los pagos dentro de los tiempos establecidos.

Clima organizacional: hay respeto, comunicación y armonía dentro del grupo de trabajo.

Producción: la producción es buena, pero en el momento de empezar la pasantía la empresa tiene maquinaria inoperante por algunas fallas técnicas, una vez superadas las fallas sigue con su producción normal.

Logística: se hace lo posible para entregar pedidos dentro del tiempo una vez despachados, cuando no se entrega los pedidos por parte del propietario de la empresa, se lo hace por medio de empresas de transporte público y la empresa está al tanto de que la entrega llegue “justo a tiempo”

Estudio de mercados: se trabaja en cuanto a la necesidad que tienen los clientes, ya que se descubrió que era un nicho de mercado que no estaba siendo atendido por empresas que estuvieran dentro del Departamento.

Servicio al cliente: la empresa está pendiente de sus clientes, y si hay algún inconveniente se le busca la mejor solución

Sentido de pertenencia: el grupo de trabajo tiene sentido de pertenencia de la empresa y busca que la misma funcione de la mejor manera.

Endeudamiento: hay endeudamiento de parte de la empresa tanto a proveedores como a entidades financieras.

Planta física: para el momento en que se empieza a realizar la pasantía la empresa no está ubicada en un espacio adecuado para el funcionamiento de la misma. Debido a que funciona en una casa de familia donde el espacio es reducido para el funcionamiento de una empresa.

Maquinaria: así como hay maquinaria que es nueva y de tecnología reciente, hay algunas que necesitaron de reparación técnica para su buen funcionamiento.

TICs. Tecnologías de información y comunicación: la empresa tuvo acceso a internet después de mi ingreso a la empresa como pasante, lo que tuvo impacto, puesto que se facilitó la comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.

8.1.1 Capacidad Directiva:

Debilidades:

Toma de Decisiones El Gerente Propietario no da a conocer ni debate los objetivos que se plantea con los empleados, las decisiones de lo que se va a hacer se las discute en familia mas no con los empleados.

Planeación estratégica. No se utiliza conceptos de planeación estratégica que ayude al conocimiento y planeación de objetivos por parte del personal que labora en la empresa.

Fortalezas:

Clima Organizacional. Los colaboradores de la empresa tienen respeto por los demás y hay armonía dentro del grupo.

Canales de comunicación: la comunicación es informal lo que da lugar a que los trabajadores sientan confianza y respeto por las órdenes que reciben.

Liderazgo. El Señor Armando Vallejo ha sabido liderar muy bien su empresa y posicionarla dentro del mercado con un alto porcentaje de participación.

8.1.2 Capacidad Competitiva:

a. Debilidades:

Publicidad y promoción. La empresa no cuenta con buenos canales de publicidad, el hecho de enfocarse en un nicho de mercado con características especiales ha dado lugar a que no se la conozca en otros lugares del departamento donde se requiere de los bienes que la empresa ofrece y tienen que buscarlos en otras regiones del país.

b. Fortalezas:

Experiencia. La experiencia que tiene la empresa en el manejo de productos como la poliolefina le da una ventaja competitiva en la región ya que no hay otros competidores que trabajen este producto.

Distribuidor exclusivo. La empresa es distribuidor exclusivo en la región, y los precios le están llegando más bajos que a otras ciudades. Lo que le da la opción de trabajar con costos menores que otros competidores.

Cercanía a los clientes. La empresa está cerca de los clientes, así ellos no deben desplazarse a otras regiones en busca de la impresión de la bolsa plástica que cumpla con los requisitos establecidos en las normas.

Precios justos. La empresa ofrece los productos finales a precios justos, debido a que es distribuidor exclusivo y tiene convenios con los proveedores que le permiten vender sin que tenga que excederse en costos.

8.1.3 Capacidad Financiera.

a. Debilidades:

Sistema Contable. El sistema contable que maneja la empresa no es acorde a la necesidad que tiene. La empresa requiere que se lleve la información financiera a diario y se lo hace semanalmente, lo que significa que en ocasiones haya atrasos en la información y se desconozca el estado de cuenta tanto de clientes como de proveedores.

Cartera morosa. Hay clientes que no cumplen con los plazos de pago establecidos

b. Fortalezas:

Relaciones con Entidades Financieras: “la empresa tiene buenas relaciones con las entidades financieras y ha obtenido préstamos que le han ayudado a solventar deudas a proveedores y a adquirir maquinaria con tecnología nueva para la impresión y el sellado de la bolsa”².

8.1.4 Capacidad del Talento Humano.

a. Fortalezas:

Rotación y ausentismo. Los empleados cumplen con los horarios establecidos y cuando se ausentan luego reponen el tiempo y tratan de cumplir con las metas de producción diarias.

Experiencia. Los empleados llevan mucho tiempo en la empresa por lo tanto ya saben cuáles son sus funciones y que procesos se debe realizar para que la producción sea alta.

² PORTER, Michael. Estrategia y ventaja competitiva. Barcelona: Deusto, 2006. p.60.

Cuadro 1. Matriz del impacto de la capacidad interna

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
-Toma de Decisiones.					X			X	
-Planeación estratégica.				X			X		
- Clima Organizacional.	X						X		
- Liderazgo.	X						X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
-publicidad y promoción.				X				X	
- experiencia	X						X		
-distribuidor exclusivo.		X					X		
-Cercanía a los clientes	X						X		
- Precios Justos	X						X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
-sistema contable				X				X	
-Cartera Morosa					X			X	
- relaciones con entidades financieras.		X						X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO.							X		
_Rotación y Ausentismo	X								
_Experiencia		X						X	

Fuente. Este estudio

Al evaluar a la empresa internamente se puede decir que la empresa tiene muchas capacidades que impactan de una manera muy positiva, la capacidad competitiva que tiene la empresa es buena y refleja que está preparada para seguir creciendo en el mercado.

8.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO. (MEFI)

8.2.1 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Procedimiento:

- a) “Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoria interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.
- b) Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica “la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa”. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0
- c) Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto 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). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
- d) Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- e) Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, 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 que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0”

Cuadro 1. Aplicación de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores críticos para el éxito.	Peso	Calificación	Total Ponderado
1. buena comunicación con el grupo de trabajo.	0.04	2	0.08
2. Objetivos debidamente comunicados.	0.04	3	0.12
3. Rotación y ausentismo.	0.06	4	0.24
4. Calidad del producto	0.12	4	0.48
5. Precios justos.	0.06	4	0.24
6. Proveedores eficientes y confiables.	0.10	4	0.40
7. La competencia se encuentra en Medellín, Cali y Bogotá.	0.12	4	0.48
8. Cercanía con los clientes.	0.10	4	0.40
9. Distribuidor exclusivo del producto.	0.08	3	0.24
10. Competencias tecnológicas	0.05	2	0.10
11. No se maneja adecuadamente el inventario.	0.06	1	0.06
12. El Área financiera	0.08	1	0.08
13. Las Instalaciones no son las adecuadas,	0.05	1	0.05
14.No se utiliza conceptos de administración estratégica	0.04	1	0.04
TOTAL	1.00		3.48

Fuente: Aplicación de la planeación estratégica en la empresa NEPSA (UPIICSA – IPN)

El resultado de la matriz de factores internos MEFI nos da un resultado de 3.48 lo que significa que internamente es fuerte y está preparada para responder a los requerimientos del mercado, hay algunas falencias en el manejo del área financiera, y en las instalaciones, pero se las puede mejorar para que la empresa siga fortaleciendo estos factores que aportan mucho al éxito empresarial.

8.3 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.

8.3.1 Análisis del Entorno Económico:

Fuerzas Económicas: “Estamos frente a un optimismo auténtico en nuestro futuro, una confianza incomparable en las potencialidades del país y una imagen en el exterior que es claramente positiva. De ser percibidos en el mundo como un Estado fallido nos convertimos en una economía emergente, atractiva para la

inversión y para el turismo. Pasamos además a formar parte, desde hace poco, de un selecto grupo de naciones, los CIVETS –Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Suráfrica–, percibidas en el planeta como economías con grandes expectativas de crecimiento para las próximas décadas. Adicionalmente, hemos iniciado el proceso para ingresar a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); algo impensable hace tan sólo unos años. “Si bien todavía enfrentamos grandes retos como los de consolidar la seguridad, disminuir el desempleo, eliminar la pobreza, y enfrentar los desafíos del cambio climático, es indudable que hemos sobrepasado unas barreras que parecían inquebrantables hace unos años, y el camino hacia la prosperidad, no obstante difícil, parece ahora más despejado en el contexto histórico del país.”³

Principales variables macroeconómicas para Nariño, año 2014

PIB percapita para Nariño de \$ 6.284.001 (U\$ 3.362); IPC 4%; tasa global de participación 68.2%; tasa de ocupación 62.1%; tasa promedio de desempleo 8.9%; tasa promedio sub empleo subjetivo y objetivo de 41.7% y 17.4% respectivamente. Fuente. CC PASTO

Teniendo en cuenta el entorno económico del país y más específicamente del departamento. Donde hay una tasa de ocupación del 62.1%, lo que significa que hay ingresos en las familias para satisfacer sus necesidades básicas.

Sumado a lo anterior si se tiene en cuenta que la producción de panela está pasando por un buen momento debido a los inconvenientes que han tenido los ingenios de azúcar del interior del país lo que ha hecho que se incremente los precios del azúcar y que muchas personas empiecen a consumir otros endulzantes como la panela, lo que repercute en forma positiva para los productores del occidente del departamento.

¿Cree que esta situación Le ha favorecido en forma Positiva?

El incremento en los precios del azúcar ha sido favorable para la empresa, porque consumidores finales que no tienen capacidad de compra alta han decidido cambiar de endulzantes como el azúcar y empezar a consumir panela, esto ha hecho que se incrementen las ventas de los productores de panela, del occidente del Departamento y se tenga que utilizar más Bolsas Impresas de material termoencogible.

¿La actual situación económica del Departamento de Nariño le favorece a la actividad económica de la empresa?

³ PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2010- 2014. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: www.plandedesarrollo.gov.co

A raíz del incremento de los precios del dólar ¿cree usted que ha habido impacto y ha incrementado los precios de los insumos que usted utiliza para la impresión de la bolsa plástica?

El incremento que ha tenido la tasa de cambio del dólar respecto al peso ha impactado en parte la situación económica de la empresa puesto que el plástico que se utiliza es importado y ha hecho que se incrementen los costos de producción.

8.3.2 Análisis del Entorno Tecnológico:

Fuerzas Tecnológicas: Las empresas deben utilizar maquinaria y tecnología que les permita ser competitivos y cumplir con las cantidades requeridas por los clientes. Por eso se ha dado a la tarea de adquirir nuevas máquinas con tecnología que le permite cumplir con los estándares de calidad que se requiere en la impresión y sellado de la bolsa plástica, lo que significa que la empresa se actualiza constantemente en lo referente a las nuevas tecnologías de producción.

La tecnología que se desarrolla en Colombia es favorable para que la empresa sea más competitiva en el mercado de la impresión flexográfica, pero de igual forma se ha beneficiado de la tecnología que llega al país proveniente de otros países a raíz del intercambio comercial que existe en el país, por medio de los tratados de libre comercio que se han firmado y que han dado pie para que empresas pequeñas se beneficien de tecnologías que se desarrollan en otros países.

8.3.3 Análisis del Entorno Competitivo:

Fuerzas Competitivas: La situación actual de las empresas es buscar mayor participación en el mercado al que pertenece, por ende se requiere ser competitivo, y aumentar la tasa de participación. En el municipio de pasto de acuerdo a la información que se tiene no hay otras empresas que se dediquen a la impresión de bolsa plástica en poliolefina para cubrir el mercado de los paneleros del occidente del Departamento. Por lo que la competencia se encuentra en otros departamentos o ciudades como: Bogotá, Medellín o Cali que es donde está la competencia de la empresa, pero son compañías grandes que muchas veces no se comprometen con cantidades pequeñas como si lo hace IMPREPLAST DE NARIÑO. Y es allí donde radica su ventaja competitiva. Debido a que el nicho de mercado al que atiende en muchas ocasiones requiere de pequeñas cantidades ya que son trapiches pequeños, que no producen grandes cantidades de panela, pero si deben acogerse a la norma que emite el ministerio de Salud y Protección Social, para salir al mercado y además se dan a conocer a través de la información que se registra en la bolsa.

Porque la **Resolución 779 de 2006 (marzo 17)** establece:

“Capítulo V: Artículo 13. Del Rotulado. Los productores que actualmente utilicen envases y embalajes para panela deben cumplir con los requisitos que se establecen a continuación:

- Nombre completo del producto e ingredientes.
- Marca comercial.
- Nombre y ubicación del trapiche panelero.
- Número de lote o fecha de producción.
- Condiciones de conservación.
- Declaración de contenido neto, de acuerdo a la normatividad vigente.
- En el caso de la panela para exportación, el rotulado debe ajustarse a las exigencias del país de compra.

Parágrafo 3. A partir del sexto (6) mes de la entrada en vigencia del reglamento técnico que se establece a través de la presente resolución, es obligatorio el rotulado de embalaje.”

¿Cuenta con información suficiente de la competencia?

La empresa IMPREPLAST DE NARIÑO no cuenta con información suficiente de la competencia debido a que se encuentra fuera del departamento y es difícil tener acceso a información de estas empresas.

¿El porcentaje de participación que tiene la empresa en el sur occidente del departamento de Nariño, es?

El porcentaje de participación que tiene la empresa es ALTO, cubre el 50% de la participación del mercado. El otro 50% lo cubren empresas de otras ciudades.

8.3.4 Análisis del Entorno Jurídico. La ley marco en la que se suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia es la Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley mipyme. Fue creada principalmente con el objeto de “Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas”, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial. Las micro, pequeñas y medianas empresas son definidas de acuerdo con el número de personas empleadas y sus activos totales.

De acuerdo a la documentación que exige el estado colombiano para la creación de empresas, es factible ampliar la empresa a otras regiones del departamento y

del país, puesto que no limita la creación o ampliación de nuevas empresas, pero si ha habido algunas trabas en cuanto a la documentación requerida y al pago de impuestos, que en muchas ocasiones las empresas no tienen capacidad de cubrirlos y terminan endeudadas o deciden cerrar sus empresas. Antes de que sean absorbidas o declaradas en quiebra.

8.3.5 Análisis del Entorno Cultural:

Fuerzas Socioculturales: Colombia es un país en plena transformación demográfica, ambiental y cultural. La tasa de crecimiento de la población y la tasa de fecundidad relativamente altas le convierten en uno de los países de mayor desarrollo relativo de América Latina. La población económicamente activa tiende a aumentar progresivamente, de modo que crece la población joven que demanda servicios de educación y empleo. Otro fenómeno demográfico con gran importancia es la tendencia al envejecimiento de la población, o el crecimiento del número absoluto y la proporción de personas mayores de sesenta años, de lo cual se desprende la necesidad de crear infraestructuras de servicios de salud, educación, cultura y entretenimiento adecuadas a las nuevas demandas, así como también una provisión mayor de seguridad social y bienestar.

Fuente: plan de desarrollo 2010-2014.

Si se tiene en cuenta que para cumplir con objetivos que tiendan a mejorar la salud de los colombianos se requiere cumplir con normas de tipo sanitario, para impedir que los alimentos que se consume se contaminen y así prevenir enfermedades gastrointestinales, que son costosas tanto para el estado como para las personas, lo que significa que se requiere de un cambio cultural en lo referente a la compra de alimentos que se consiguen en el mercado los cuales se los puede conseguir bien sea empacados e higiénicamente tratados. O arrumados a granel, en sitios de mucha concurrencia como los mercados de abastecimiento de frutas y verduras, tiendas de barrios o de sectores rurales.

Teniendo en cuenta lo anterior y que el objeto social de la empresa IMPREPLAST DE NARIÑO es la impresión flexografica de bolsa plástica, para productores de alimentos.

¿Cree que la situación anterior le afecta positivamente a la empresa?

El cambio en la cultura del consumidor que se está dando es positivo para la empresa porque muchos consumidores ahora más que nunca piensan en proteger su salud, ya que ha habido un incremento de virus y bacterias que afectan la salud humana y que se transmiten por contagio de alimentos que se exponen a ser contaminados.

Dada esta situación tanto las entidades del estado como otras organizaciones no gubernamentales trabajan para prevenir enfermedades. E imponen normas que ayuden en la prevención y que protejan a l consumidor final.

8.3.6 Análisis del Mercado. Los mercados son cambiantes y cada día se encuentra nuevos clientes con necesidades específicas y es en esos momentos donde se debe tomar las grandes decisiones o quedarse atendiendo un mercado para el cual hay otras organizaciones que lo pueden hacer o apartarse de la competencia y enfocarse en ofrecer un producto nuevo y con características especiales.

Hacia ese mercado nuevo con características especiales es donde se ha enfocado la empresa y busca atender un porcentaje más alto. Ya que existen trapiches productores de derivados de mieles vírgenes de la caña panelera que requieren ser atendidos en tiempos cortos y con cantidades acorde a su producción.

8.3.7 Análisis del Medio Ambiente:

Fuerzas Ambientales: La Ley 99 de 1993 –Ley del Medio Ambiente, crea el Ministerio del Medio Ambiente (hoy Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial –MAVDT), reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, y organiza el Sistema Nacional Ambiental –SINA-, entre otros.

La ley 1450 de 2011, mediante la cual se formula el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, indica que “durante el cuatrienio 2010-2014 se incorporarán ejes transversales en todas las esferas del quehacer nacional con el fin de obtener la Prosperidad para Todos: (...) “una sociedad a la cual la sostenibilidad ambiental, la adaptación al cambio climático, el acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones y el desarrollo cultural sean una prioridad y una práctica como elemento esencial del bienestar y como principio de equidad con las futuras generaciones”. Los aspectos ambientales relevantes de la ley se destacaran en los respectivos temas”⁴.

La empresa IMPREPLAS DE NARIÑO Le ha dado mucha importancia dentro de la actividad productiva a la protección del medio ambiente, se ha acogido a las leyes medioambientales proclamadas por el estado colombiano y por instituciones internacionales. Trabaja con insumos que protegen el medio ambiente, se recicla, se protege a los empleados de contaminaciones tanto de químicos como de sonido.

⁴ Ibíd.

Cuadro 2. Matriz de amenazas y oportunidades

FACTORES EXERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
-ECONOMICOS.									
-Confianza y optimismo en las potencialidades del país.		X						X	
-Situación económica favorable del departamento.	X						X		
_COMPETITIVOS.									
_poca información de la competencia.				X			X		
_Alto % de participación.	X						X		
_POLITICOS									
_incentivos a la productividad.		X						X	
_intercambios comerciales.		X					X		
_LEGALES.									
_Marco jurídico.	X						X		
_ SOCIOCULTURALES.									
_alimentos empacados higiénicamente.		X			X		X		X
Información de empresas productoras.									
_TECNOLOGICOS.									
_nuevas tecnologías de producción.		X					X		
_ AMBIENTALES.									
_protección al medio ambiente	X						X		

Fuente: Plan nacional de desarrollo 2010- 2014

Así como la empresa tiene excelentes oportunidades dentro de la industria del plástico de ampliar su mercado debido a normas que se expiden para proteger la salud de la población, empackando los alimentos de forma individual para evitar posibles contaminaciones. Lo que repercute de forma positiva para la empresa, pero se debe tener en cuenta que hay amenazas en el entorno que de alguna manera pueden afectar el buen funcionamiento de la empresa, si bien es cierto que la competencia está fuera del departamento no se debe descuidar esta situación y debe estar al tanto de lo que otros competidores puedan estar ofreciendo a los clientes actuales que la empresa tiene y a los clientes potenciales. Puesto que cuando no se tiene datos precisos y la organización se confía puede haber amenazas que la podrían poner en riesgo.

8.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Procedimiento:

- a) “Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoria externa. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.
- b) Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- c) Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior (Se está aprovechando con efectividad la oportunidad o evitando los posibles efectos negativos de la amenaza), 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala (Se está desaprovechando la oportunidad o no se hace nada para evitar la ocurrencia de los posibles efectos negativos de la amenaza). Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
- d) Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- e) Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.”

Cuadro 3. Aplicación de la matriz de evaluación de factores externos. (MEFE)

Factores críticos para el éxito.	Peso	Calificación	Total Ponderado
1. Información de la competencia.	0.10	2	0.20
2. Porcentaje de participación.	0.12	4	0.48
3. Potencialidades del país.	0.10	3	0.30
4. Incentivos a la productividad.	0.08	2	0.16
5. Intercambios comerciales.	0.08	4	0.32
6. Economía del departamento.	0.12	3	0.36
7. Medio ambiente.	0.10	2	0.20
8. Marco jurídico.	0.08	2	0.16
9. Empleo.	0.12	4	0.48
10. Cambio cultural.	0.10	3	0.30
	1.00		2.96

Fuente: Aplicación de la planeación estratégica en la empresa NEPSA (UPIICSA – IPN)

El resultado de la matriz FEME tiene un puntaje de 2.96 lo que significa que hay amenazas del entorno con calificaciones bajas que pueden ser una amenaza para la empresa, se debe tener en cuenta un poco más a la competencia, al cambio ambiental que en algún momento puede afectar la productividad de la caña panelera y por ende se disminuye las cantidades requeridas de bolsa plástica para empacar, si el entorno no tiene cambios muy significativos, la empresa está preparada para hacer frente a los posibles eventos que se puedan presentar.

8.5. ANÁLISIS DOFA

La Matriz de las Amenazas – Oportunidades – Debilidades – Fuerzas (DOFA)

Procedimiento.

- a) “Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- b) Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- c) Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
- d) Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- e) Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- f) Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- g) Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- h) Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.”

Cuadro 4. Aplicación de la matriz DOFA

<p align="center">MATRIZ DOFA.</p> <p align="center">IMPREPLAST DE NARIÑO</p>	<p align="center">FORTALEZAS _F</p> <p>1_ buena comunicación 2_ La rotación y ausentismo de empleados es mínima. 3_ investigación de mercados. 4_ calidad del producto. 5_ precios justos. 6_ relaciones con entidades financieras. 7_ proveedores eficientes y confiables. 8_ Distribuidor exclusivo. 9_ Ampliar mercado.</p>	<p align="center">DEBILIDADES _D</p> <p>1_ No se maneja adecuadamente el inventario. 2_ instalaciones inadecuadas 3_ no se aplica la planeación estratégica. 4_ Área financiera 5_ promoción y publicidad</p>
<p align="center">OPORTUNIDADES – O</p> <p>1_ Incremento en la utilización de bolsa impresa para empacar alimentos. 2_ Cultura del buen uso e higiene de alimentos. 3_ Nuevas tecnologías de producción. E información 4_ Incremento de las tasas de natalidad. 5_ Población económicamente activa. 6- normas que contribuyen al bienestar de la población.</p>	<p align="center">ESTRATEGIA – FO</p> <p>FO1: posicionarse como la mejor empresa de impresión flexografica en el departamento(F4,5, 8 -O1,2)</p> <p>FO2: Adquirir nuevas tecnologías de información, y comunicación (F6 – O3)</p>	<p align="center">ESTRATEGIA – DO</p> <p>DO1: Ampliar la estructura física y reorganizar cada área (D2-01)</p> <p>DO 2: Darle un manejo adecuado al inventario (D1 – O3)</p>

Cuadro 5. (Continuación).

AMENAZAS – A	ESTRATEGIA – FA	ESTRATEGIA – DA
<p>1_ desconocimiento de la competencia</p> <p>2- Falta de incentivos del gobierno nacional a pequeñas empresas.</p> <p>3_ Documentación demasiado exigente por parte del estado colombiano.</p>	<p>FA1: atender mercado de otras regiones del departamento (F3 - A2)</p> <p>FA2: obtener el mayor beneficio de los proveedores para ser más competitivos(F7,8-A1)</p>	<p>DA1: que el estado no solo favorezca a los grandes empresarios sino también a los pequeños, que colaboran en el bienestar y el desarrollo del país.(D2-A 2,3)</p> <p>FA2: Ubicar las instalaciones en lugares más estratégicos donde llegue a mayor cantidad de clientes(D5-A1)</p>

Fuente: Aplicación de la planeación estratégica en la empresa NEPSA (UPIICSA – IP)

9. ANÁLISIS DE PROVEEDORES

Para que una organización tenga un buen funcionamiento debe contar con otras organizaciones que sean eficientes y confiables para que haya un crecimiento económico en la empresa. Los proveedores son fundamentales, a la hora de tomar decisiones se los debe tener muy en cuenta pues de ellos depende en gran medida que se pueda cumplir con los clientes finales.

9.1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los criterios de evaluación que presenta la empresa IMPREPLAST DE NARIÑO, y que se deben satisfacer por los proveedores, son las siguientes:

- **CALIDAD:** evalúa el cumplimiento de normas en la elaboración de las materias primas que se están adquiriendo para el proceso de impresión, que garanticen que el producto final va a tener durabilidad, no va a presentar fallas, va a ser resistente, y no se va a borrar la información que se registra en la bolsa.

- **PRECIO:** se evalúa de acuerdo a los promedios del mercado, similar a otros proveedores de materias primas que se utilizan en los mismos procesos. Que permitan a la empresa ser competitiva, respecto del valor que se paga por el producto con relación al beneficio que se obtiene.

- **ATENCION AL CLIENTE:** se tiene en cuenta la atención recibida en el momento que se realiza el contacto con el proveedor para solicitar las diferentes cotizaciones, copras y pedidos que la empresa requiere.

- **OPORTUNIDAD DE ENTREGA:** entrega de pedidos dentro del tiempo establecido, garantía de existencia de productos para abastecimiento durante todo el año y entrega de la mercancía en la empresa en el momento que esta sea requerida sin que se incremente los costos.

- **FORMAS DE PAGO:** las facilidades de pago que ofrece a la empresa en lo relacionado a formas de pago, pueden ser en efectivo, consignaciones, transacciones.

- **PLAZOS DE PAGO:** se evalúa de acuerdo a los tiempos que ofrece el proveedor para que se realice el pago del producto, estos plazos pueden ser cortos, medianos o de largo plazo, además puede ofrecer descuentos por pronto pago, posibilidad de realizar abonos.

- **COSTOS DE ENTREGA:** se lo califica de acuerdo al costo que ofrece el proveedor para realizar la entrega en el punto que el empresario lo requiere sin

tener en cuenta donde se tenga que entregar la mercancía y que llegue a tiempo sin que se incremente el costo.

- **LOGISTICA:** se mide la capacidad que tiene el proveedor de despachar los pedidos a tiempo, en el momento oportuno, al precio justo y que lleguen en excelentes condiciones, que satisfagan los requerimientos del cliente.

- **FLEXIBILIDAD DE ENTREGAS:** Se define. Cuando el cliente tiene la oportunidad de vender más productos y para realizar este proceso necesita que el proveedor le asigne más materia prima, la entregue a tiempo con el mínimo de incremento en costos para que el empresario pueda cumplir con el cliente final.

- **RESPONSABILIDAD:** se la evalúa de acuerdo a los cumplimientos que pueda ofrecer el proveedor cuando se compromete a entregar la materia prima para que el empresario pueda ofrecer seguridad de cumplir con los compromisos adquiridos.

- **COMUNICACIÓN:** el proveedor cumple con buenos canales de comunicación para realizar pedidos y facilitar el reabastecimiento, realizar devoluciones o cambios, responder inquietudes etc.

- **SERVICIO AL CLIENTE:** se evalúa de acuerdo al seguimiento que se hace una vez entregada la mercancía, si llegó en las condiciones y cantidades requeridas, dentro del tiempo establecido.

Clasificación de valores:

0 - 30	BUENA	31-60	MUY BUENA	61 - 84	SUPERIOR	85 - 1000	EXCELENTE
--------	-------	-------	-----------	---------	----------	-----------	-----------

Cuadro 5. Aplicación de la matriz de proveedores

PROVEEDOR	TECNO EMBALAJE.	XIVA PACK S.A.S	AJOVER.	INDUSTRIAS LEMBER.	FOTO MECANIC A LUZ	QUIMICOL
CRITERIO						
CALIDAD	91	90	91	91	90	92
PRECIO	85	90	93	88	90	90
ATENCIÓN AL CLIENTE	70	91	92	91	90	90
OPORTUNIDAD DE ENTREGA	90	91	91	91	91	91
FORMAS DE PAGO	80	91	90	91	88	86
PLAZOS DE PAGO	90	90	92	85	85	88
COSTO DE ENTREGA	88	88	90	88	88	88
LOGÍSTICA	91	91	91	91	91	91
FLEXIBILIDAD DE ENTREGA	90	95	95	85	90	91
RESPONSABILIDAD	90	91	91	91	91	91
COMUNICACIÓN	95	95	95	95	95	95
SERVICIO AL CLIENTE	85	90	91	90	90	90
TOTAL	1045	1093	1102	1077	1079	1083
PROMEDIO	87,08	91.0	91,8	89,75	89,91	90,25

Fuente. Este estudio

El resultado de la matriz de proveedores es similar para todos, siendo la calificación más baja para TECNOEMBALAJE con un promedio de 87,08, le afecta

un poco el promedio porque el precio que maneja es un poco diferenciado con el que maneja su competidor AJOVER que es quien tiene la calificación más alta con 91,8 y se vuelve más competitivo frente a los otros, pero en la mayoría de criterios la calificación es casi la misma, lo que significa que la empresa cuenta con excelentes proveedores que le permiten ser muy competitiva.

10. RE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

10.1 MISIÓN

La empresa IMPREPLAST de Nariño, está dedicada a la impresión flexografica de bolsa plástica de poliolefina o termo encogible, desde 1/4 de pulgada hasta 24 pulgadas.

Nuestra misión es suplir la necesidad que tienen los productores de alimentos y de otros productos, que requieren que se les suministre bolsas plásticas que cumplan con unos requisitos necesarios para cumplir con los propósitos que tiene cada empresa.

10.2 VISIÓN

Para el año 2018 nuestra empresa va a tener incremento en ventas en un alto porcentaje, (40%) ya que va a contar con una estructura que le permite reorganizarse y unas tecnologías de producción que le permiten satisfacer una cuota más alta de mercado.

10.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Compromiso. Para cumplir con las metas que se propone la empresa y cumplir con los objetivos es necesario que todos los colaboradores de la empresa se comprometan con la misma y contribuyan en forma individual y en equipo.

Honestidad. Nuestro comportamiento debe ser el mejor con un alto sentido de responsabilidad, y respeto tanto para clientes, proveedores y colaboradores de la Empresa.

Calidad. Ofrecer productos que cumplan con los estándares de calidad requeridos por nuestros clientes.

Precio. Los precios ofrecidos a nuestros clientes son muy competitivos y acordes al entorno de mercado.

10.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Reorganizar la empresa.
- Aumentar porcentaje de participación.

- Incrementar las ventas y las utilidades.
- Hacer publicidad y promoción.

11. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Una vez analizadas las diferentes áreas de la empresa, se puede proceder a identificar las diferentes estrategias que harán que la empresa se consolide en un mercado que tiene muchas expectativas de crecimiento, cuando se descubre un nicho de mercado con unas características especiales que requiere que haya una empresa que le cubra necesidades que tiene para poder continuar ofertando los productos, la empresa IMPREPLAST DE NARIÑO, cambia su objeto social y se especializa en un campo, como lo es el de los productores de panela del occidente del departamento de Nariño, ofreciéndoles las bolsas plásticas para empacar sus productos de forma individual y que cumplan con los requisitos exigidos en las diferentes resoluciones emitidos por el ministerio de la salud y protección social.

11.1 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Se busca y analiza estrategias que se puedan aplicar en la empresa y que sirvan para el crecimiento económico de la misma, ya que han sido estudiadas y aplicadas en otras organizaciones y han tenido éxito cuando se las ha aplicado correctamente.

11.1.1 Penetración del mercado. “La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia considera que hay que mantenerse en el estado actual del negocio y consiste en aumentar las ventas de los productos existentes en los mercados actuales. Esta es un tipo de estrategia que se logra generalmente con un amplio esfuerzo de marketing, mediante un **aumento en la publicidad o en la distribución**, y también podría ser mediante una **reducción de precios**. Cabe destacar que en mercados donde existe poco crecimiento no resulta fácil esta tarea debido a que todo el mercado está repartido entre la competencia y nuestra empresa, y si del ciento por ciento de las ventas, se tiene un porcentaje determinado, aumentar la cuota requerirá, en términos generales, que se aumente el consumo de los productos o persuadir a los usuarios de la competencia para que sean ahora nuestros clientes, de tal manera que el pastel (que sigue siendo el mismo), sea redistribuido de una manera más favorable para nuestra empresa y sus productos.”

La empresa IMPREPLAST DE NARIÑO, tiene una participación muy importante que corresponde al 50% de los clientes productores de panela del occidente del departamento, pero aún tiene capacidad para cubrir una parte más alta del mercado, ya que hay un 50% de este nicho que lo atiende empresas que están fuera del departamento y que los costos podrían ser más altos para ellos, al momento de cubrir el mercado, la empresa tiene a favor que es distribuidor exclusivo de poliolefina en el departamento, lo que le representa que los precios del plástico le llegan a precios más bajos que incluso a las empresas que se encuentran en la ciudad de Bogotá. Lo que le hace falta a la empresa es un aumento en la publicidad, porque la empresa se ha dado a conocer entre los productores a través de los buenos comentarios que se tiene de la misma, y por medio de tarjetas personales, entre los productores de panela que a la vez la han recomendado a otros, pero no se ha hecho publicidad por otros medios, ya que también se tiene conocimiento que en otras regiones del departamento también se produce panela y deben utilizar materiales como los que ofrece la empresa, pero tal vez por desconocimiento de que hay una empresa que les puede ofrecer estos bienes, tiene que recurrir a otras regiones del país para satisfacer la necesidad.

11.1.2 Estrategias de Enfoque y Especialización. “Consisten en la selección de un nicho de mercado donde los consumidores tienen preferencias o **necesidades específicas**. El nicho se puede definir por **exclusividad geográfica**, por **requerimientos especializados**, para el uso del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho.”

La empresa IMPREPLAST DE NARIÑO, quizá no tiene una competencia fuerte dentro del departamento, porque el nicho al que se ha enfocado tiene necesidades específicas, que ha hecho que otras empresas encuentren barreras para entrar a competir, porque tienen otros mercados que satisfacer que no son tan especializados. La exclusividad geográfica que atiende está relativamente cerca a la empresa y le ha permitido consolidarse y buscar expandir su porcentaje de participación capturando clientes que son atendidos por empresas que no tienen esa cercanía con los empresarios y que además incurren en costos de fletes más altos que los que maneja IMPREPLAST DE NARIÑO.

11.1.3 Liderazgo en Costes. “Esta estrategia está basada en la dimensión productividad la cual es una de las dos definiciones de la ventaja competitiva, y ligada al factor **experiencia**. Ella implica una ventaja en términos de **precio de costo** y obliga a la administración a vigilar constantemente los gastos de funcionamiento, los costos de las materias primas e insumos, su deuda bancaria, etc. La administración se debe apoyar de casi todos los departamentos y elaborar planes de continuo seguimiento con el fin de poder mantenerse en su posición. Deben desarrollar políticas de eficiencia en cuanto al aprovechamiento de todos los recursos, incluyendo el ofrecido por los proveedores. Los gerentes financieros

deben revisar bien sus estados”.

La empresa IMPREPLAST DE NARIÑO, es líder en costos, cuenta con proveedores tanto de materias primas como de insumos que han sabido responder muy bien a los requerimientos de la empresa, además cuenta con la experiencia suficiente ya que es pionera en la región, en la impresión de este tipo de empaques.

Etapas de la decisión: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Procedimiento:

- a) Haga una lista de las oportunidades / amenazas externas y las fuerzas / debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE.
- b) Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, interno y externos.
- c) Estudie las matrices de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
- d) Determine las calificaciones del atractivo (CA). Dónde: 1= no es atractiva; 2= algo atractiva; 3= bastante atractiva y 4 =muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO indica que el factor crítico para el éxito no tiene repercusiones para la elección correcta, que se está considerando.
- e) Calcule las calificaciones del atractivo total.
- f) Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo.

Considerando la etapa dos se determinaron las siguientes estrategias alternativas:

Estrategia 1 Penetración del mercado. (Aumentar la participación del mercado)

Estrategia 2 Liderazgo en Costes. (Políticas de eficiencia en cuanto al aprovechamiento de todos los recursos)

Cuadro 7. Aplicación de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Factores críticos para el éxito.	Peso	EST. 1		EST. 2	
		CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS.					
_ Comunicación con el grupo de trabajo.	0.05	3	0.15	4	0.20
_ Objetivos debidamente comunicados.	0.05	3	0.15	3	0.15
_ Rotación y ausentismo es baja.	0.05	3	0.15	4	0.20
_ Calidad del producto alta	0.08	4	0.32	3	0.24
_ Precios justos.	0.10	4	0.40	3	0.30
_ Proveedores eficientes y confiables.	0.12	3	0.36	4	0.40
_ La competencia se encuentra en Medellín, Cali y Bogotá.	0.05	4	0.20	2	0.10
_ Cercanía con los clientes.	0.12	3	0.36	2	0.24
_ Distribuidor exclusivo del producto.	0.10	4	0.40	3	0.30
_ La segmentación del mercado es buena.	0.10	4	0.40	2	0.20
DEBILIDADES					
_ No se maneja adecuadamente el inventario.	0.05	3	0.15	3	0.15
_ El Área financiera no cuenta con un buen sistema de información.	0.10	2	0.20	2	0.20
_ Las Instalaciones no son las adecuadas,	0.05	4	0.20	3	0.30
_ No se utiliza conceptos de administración estratégica	0.05	1	0.05	2	0.10
_ No hay buena planeación	0.03	3	0.09	4	0.12
_ Los sistemas de información son deficientes.	0.05	3	0.15	2	0.10
_ Competencias tecnológicas					
OPORTUNIDADES.					
_ Incremento en la utilización de bolsa impresa para empacar alimentos.	0.10	4	0.40	3	0.30
_ Cultura del buen uso e higiene de alimentos.	0.05	3	0.15	--	--
_ Nuevas tecnologías de producción. E información	0.10	2	0.20	4	0.20
_ Incremento de las tasas de natalidad.	0.05	4	0.20	2	0.10
_ Población económicamente activa.	0.10	3	0.30	2	0.20
_ normas que contribuyen al bienestar de la población.	0.05	1	0.05	1	0.05
_ Buenas relaciones con clientes y proveedores.	0.12	3	0.36	3	0.60

Cuadro 7. (Continuación).

AMENAZAS					
_desconocimiento de la competencia	0.13	3	0.39	2	0.26
_ Falta de incentivos del gobierno nacional a pequeñas empresas.	0.05	2	0.10	2	0.10
_ Documentación demasiado exigente por parte del estado colombiano.	0.05	2	0.10		0.05
	2.0		6.51		5.26

Fuente: Aplicación de la planeación estratégica en la empresa NEPSA (UPIICSA – IPN)

La estrategia numero 1 (uno), Penetración del mercado. (Aumentar la participación del mercado) tiene un valor de 6.51 y la estrategia 2 (dos), Liderazgo en Costes.

(Políticas de eficiencia en cuanto al aprovechamiento de todos los recursos) tiene un valor de 5.26. Para la empresa teniendo en cuenta los resultados de la matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica, es mejor aumentar las ventas y mantenerse en los mercados actuales aplicar una estrategia de liderar costos debido a que hay algunas falencias que tiene la empresa y hasta que se las corrija no se podría aprovechar todos los recursos al máximo.

12. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

La empresa para incrementar su porcentaje de participación, sus ventas, utilidades y capturar nuevos clientes, necesita de proyectos que hagan parte del plan estratégico y que se los pueda aplicar dentro de la misma, para poder obtener resultados a mediano y largo plazo. Se está preparando para cubrir el 80 % de participación del nicho de mercado para el año 2018, además cubrir otros mercados de regiones donde aún no ha llegado.

Cuadro 8. Plan de acción estratégico

OBJETIVO	ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS
REORGANIZAR LA EMPRESA ESTRATEGICAMENTE	-Ubicar a la empresa en un espacio acorde a la necesidad	- Incrementar la producción	-Cambiar de local y reorganizar. -organizar la información	-Gerente de departamentos -Jefes de departamentos -Operarios	3 meses	\$3.600.000
AUMENTAR EL PORCENTAJE DE PARTICIPACION	-Penetración a nuevos mercados	Incremento de ventas 40%	-visitar otras empresas.	-Gerente - Jefe de ventas	1 vez al mes	100.000
INCREMENTAR VENTAS Y UTILIDADES	-Plan de ventas	Cubrimiento de mercado en 80%, y buscar otros mercados	-investigación de mercados	- Gerente - jefe de mercadeo	4 meses	3.500.000
HACER PUBLICIDAD Y PROMOCION	-Planes publicitarios	_reconocimiento de la marca	-Dar a conocer la empresa a otros clientes.	-Gerente -Jefe publicidad	3 meses	300.000

Fuente: Aplicación de la planeación estratégica en la empresa NEPSA (UPIICSA – IPN)

12.1 REORGANIZAR A LA EMPRESA

Una vez que se hace el análisis interno de la empresa y se conoce las debilidades y fortalezas, y en su análisis externo las oportunidades y amenazas que tiene. Se debe formular y llevar a cabo en la medida de lo posible unos planes estratégicos que fortalezcan a la empresa.

Es así como se decide reorganizar a la empresa tanto en su parte física como en cada área, haciendo énfasis especial en su área financiera.

Se toma la decisión de cambiar de lugar la planta física, puesto que cuando yo como pasante llego a la empresa a realizar mis actividades, esta funcionaba en una planta física que inicialmente era una casa de familia, y no contaba con el espacio suficiente para desarrollar las actividades de la empresa, es por eso que la empresa cambia de local y se pasa a una estructura física más amplia donde reacomoda cada área de la empresa, así tiene un espacio acorde para el funcionamiento de las maquinas, otro para almacenar la mercancía, otro para oficinas, cuenta con espacio para almacenar material reciclable, etc.

En cuanto a la información sistematizada se refiere, la empresa adquirió un computador en el momento en que se empieza a realizar la pasantía, esto facilito el manejo de la información, y sirvió como herramienta tanto de información como de comunicación, ya que unos meses después se tuvo acceso a internet lo que facilito la comunicación con los clientes y proveedores.

Se depuro las bases de datos que había de los clientes y se dejó los para ese periodo compraban bolsa plástica de poliolefina. Y en total quedaron: 57 clientes. 34 marcas, de las cuales 2 son marcas propias de la empresa que se venden a productores que no tienen su propia marca pero que deben cumplir con los requisitos que requiere el ministerio de salud y protección social.

Además de las marcas se maneja 10 referencias, de acuerdo a los gramos de cada panela. Así como hay clientes que manejan una sola marca y una sola referencia hay otros que sacan al mercado más de una referencia. Si se toma a cada cliente con cada referencia en total se encuentra 63 que están discriminadas de la siguiente forma.

Cuadro 9. Marca y referencia

Referencia Grs	Cantidad por marca	Porcentaje %
450	2	3.17
500	1	1.58
700	3	4.76
750	3	4.76
800	1	1.58
833	10	15.87
916	27	42.96
920	1	1.58
1000	11	17.4
2000	4	6.34
TOTAL	63	100

Fuente. Este estudio

De lo anterior se concluye que la referencia 916 es la que más sale al mercado seguida de la referencia 833. También se pudo conocer que marcas son las que más cantidad de bolsa compran pero por ser parte de información que corresponde a la parte financiera de la empresa no se publica.

Además de sistematizar bases de datos de clientes, de proveedores, y de registrar la facturación diaria de la empresa. También se empezó a llevar registro de la mercancía, en lo referente a las cantidades que llegaban dependiendo de cada proveedor, cuantos rollos se imprimían diariamente, cuál era la producción de cada empleado. Esto con el fin de conocer y actualizar el stock de inventario para poder hacer pedidos a tiempo y que la empresa no se quede sin materia prima ni insumos.

En el área financiera no había la información acorde a lo que necesitaba la empresa, había clientes que tenían cartera morosa, se actualizó facturación. Hubo necesidad de tomar cliente por cliente para ver su estado y actualizar su deuda.

Una vez actualizada la información se estableció un sistema de cobro semanal y un registro de pago, de lo cual se hizo cargo el contador de la empresa.

12.2 AUMENTAR PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN

Si bien la empresa tenía un alto porcentaje de participación se propuso aumentar su cuota de mercado llegando a conquistar un 70% del nicho de mercado para el cual está enfocado.

Pero hay otras regiones del departamento como la del norte a las cuales no se ha llegado y que también requieren de esta clase de bolsa para empacar sus productos. Se hace necesario hacer una investigación de mercados para saber si esta necesidad que tienen los productores de panela está siendo atendida o si aún no se acogen a las disposiciones del gobierno nacional. Y si otros productores de alimentos también requieren de los bienes y servicios que ofrece la empresa.

12.3 INCREMENTAR VENTAS Y UTILIDADES

La empresa cuando toma las decisiones correctas lo que busca es que se aumente las ventas y las utilidades. Ya que el cambio que está presentando requiere de inversión adicional a la que se tiene y no sería correcto que se siga con el mismo volumen de ventas y las mismas utilidades, por lo tanto debe haber un cambio en el comportamiento de los estados financieros que la empresa presenta.

12.4 HACER PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

La empresa tiene capacidad productiva para satisfacer las necesidades de más clientes. Pero hace falta un poco más de publicidad puesto que no se ha dado a conocer en toda la región y así llegar a mas sectores que requieren de la bolsa plástica que cumpla con las características que la empresa oferta, la empresa requiere de un plan de medios para entrar a competir a nuevos mercados, que le puede representar un incremento en ventas y en utilidad.

13. ESTADO DE LA EMPRESA PARA EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2016

Si se analiza la empresa en sus diferentes áreas, desde el momento en que se realiza la pasantía hasta el primer trimestre del año 2016 se puede analizar lo siguiente:

Inicialmente se realiza un plan de acción por parte de la empresa el cual consiste en reorganizar la empresa, cambiar de local y ubicarla en un espacio donde se pueda llevar a cabo las funciones de la empresa de una manera más cómoda tanto para clientes como para trabajadores.

Cuadro 10. Plan de acción para reorganizar la empresa

OBJETIVO	ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS
AUMENTAR EL PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL MERCADO	-Ubicar a la empresa en un espacio acorde a la necesidad	-Aumentar la participación en 40%	-Cambiar de local y reorganizar.	-Gerente de departamentos -Jefes de operarios	3 meses	\$3.600.000
ORGANIZAR LOS ESPACIOS CON NUEVAS ADQUISICIONES	_ invertir en las diferentes áreas de la empresa	_ Incrementar la producción	_ Comprar maquinaria y equipo _ papelería	-Gerente -Jefe compras _ Operarios		\$4.200.000
_AUMENTAR LAS CANTIDADES DE VENTAS	_ Fidelizar clientes actuales _ Llegar a nuevos clientes	_ incrementar las cantidades de compras de materias primas y de insumos	Recibir la mercancía de cada proveedor en un área específica	-Gerente - jefe de compras de logística -operarios de	cada vez que llegan mercancías e insumos	\$13.134.555
ORGANIZAR LA INFORMACIÓN	_Organizar en forma eficiente la información y el inventario	_Encontrar información de forma fácil e inmediata	_Crear bases de datos _Organizar información en carpetas	-Gerente -Administrativos	A diario	\$1.200.000

Fuente. Este estudio

13.1 REORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

13.1.1 Aumentar el porcentaje de participación en el mercado. La empresa entre sus objetivos principales lo que busca es tener una cuota más alta del mercado y para ello necesita incrementar la producción, pero en el local en el que se encuentra ubicada no hay el espacio suficiente para organizarse de tal manera que la producción sea mayor, por lo tanto se ve en la necesidad de cambiar de local y organizarse mejor para poder imprimir y sellar una mayor cantidad de bolsa plástica.

La empresa en el primer trimestre del año 2014 hace una inversión en el arrendamiento del nuevo local de \$1.500.000 por trimestre, ya que en el anterior local está pagando \$2.100.000 y en el nuevo local paga \$3.600.000 trimestrales.

Una vez que la empresa cambia de local y empieza a funcionar en un área más amplia donde puede organizarse de forma más cómoda. Empieza a ubicar espacios de acuerdo a cada función que se debe realizar en la empresa. Ubica la maquinaria en una misma área, para que haya mejor organización, la empresa para el último trimestre del año 2013 contaba con una maquina impresora y dos máquinas selladoras eléctricas y también se trabajaba con unas máquinas manuales para sellado pero el rendimiento de estas es muy inferior comparado con el de las maquinas eléctricas. Para el primer trimestre del año 2016 cuenta con 3 máquinas impresoras y 4 máquinas selladoras eléctricas que son de un alto rendimiento. Lo que significa que la empresa ha tenido un avance importante en cuanto a tecnología se refiere. Esta inversión se hace para cubrir la necesidad que tiene la empresa de cumplir a clientes con los cuales se venía trabajando y a los nuevos clientes que ha adquirido en los dos años recientes.

Imagen 1. Máquinas de impresión de bolsa plástica



Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Flexograf>.

“La **flexografía** es una técnica de impresión que utiliza una placa flexible con relieve, es decir, que las zonas impresas de la forma están realizadas respecto de las zonas no impresas. En este sistema de impresión se utilizan tintas líquidas caracterizadas por su gran rapidez de secado. Esta gran velocidad de secado es la que permite imprimir volúmenes altos a bajos costos, comparado con otros sistemas de impresión. Las impresoras suelen ser rotativas, y la principal diferencia entre éstas y los demás sistemas de impresión es el modo en que el cliché recibe la tinta. Generalmente, un rodillo giratorio de caucho recoge la tinta y la transfiere por contacto a otro cilindro, llamado anilox. El anilox, por medio de unos alvéolos o huecos de tamaño microscópico, formados generalmente por abrasión de un rayo láser en un rodillo de cerámica y con cubierta de cromo, transfiere una ligera capa de tinta regular y uniforme a la forma impresora, grabado o cliché. Posteriormente, el cliché transferirá la tinta al soporte a imprimir.”

Imagen 2. Maquinas selladoras



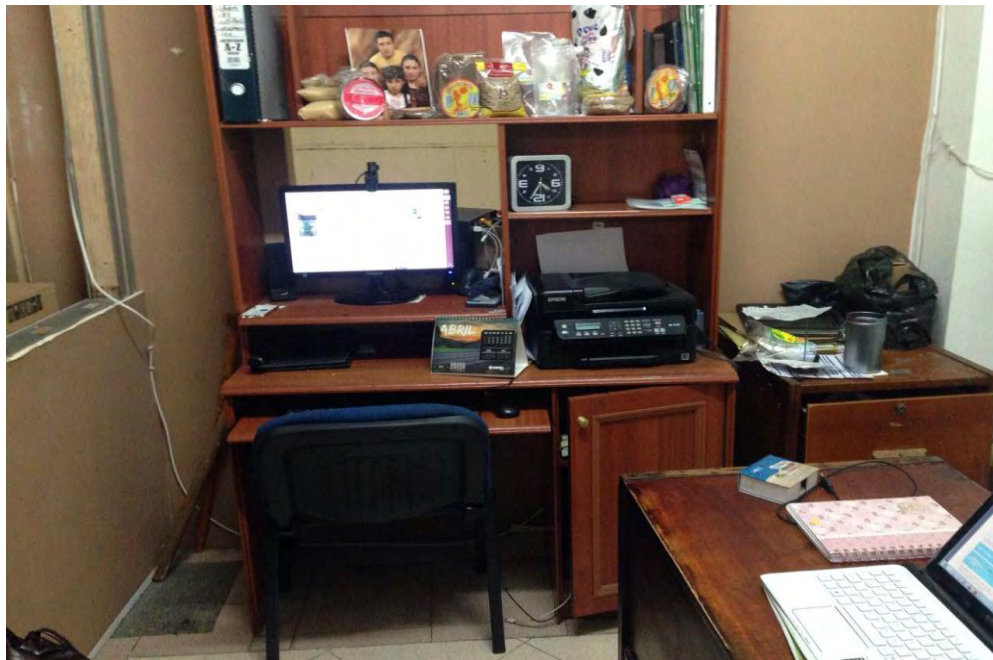
Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Flexograf>.

En el registro fotográfico se muestra a los operarios el proceso de Impresión y sellado de la bolsa plástica.

13.1.2 Aumento de las ventas. Para el primer trimestre del año 2014 que es donde ya se ha hecho el cambio de local. La empresa hace inversión para aumentar las ventas debido a que han llegado nuevos clientes y se debe tener capacidad para proveer las cantidades requeridas. Hace inversión en compra de mercancías e insumos en un valor de \$13.134.555 ya que pasa de tener inventarios de \$15.250.000 a \$28.374.555 trimestrales.

La empresa en el nuevo local también ubico un espacio donde se pudiera almacenar materia prima, insumos, mercancía, sobrantes, reciclaje y poder manipularlos de forma eficiente y segura, debido a que en el proceso de impresión se utiliza insumos como químicos y pinturas que requieren de especial cuidado. Además se arruma las cajas con los rollos de bolsa plástica de acuerdo a cada proveedor y a cada referencia. Dependiendo de la necesidad de cada cliente se ofrece la bolsa plástica de acuerdo al número de micras y al tamaño. Ya que se imprime bolsa plástica para 11 tamaños diferentes de acuerdo a los gramos que pesa cada panela.

Imagen 3. Organización de la Información



Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Flexograf>.

Una vez que se empieza a realizar la pasantía se ve la necesidad de organizar la información existente en la empresa. Inicialmente la empresa adquiere un computador para poder sistematizar la información y encontrar datos de forma rápida. Se crea bases de datos de clientes, de proveedores, se registra las facturas de compra de insumos y materias primas, y de venta de bolsa plástica, se maneja un sistema de cobros semanales el cual se venía manejando en libros de la empresa, pero una vez sistematizada la información se empieza a registrar las fechas, facturas despachadas, cantidades, abonos, pagos de cada cliente. Lo que facilita el manejo del área financiera de la empresa. En cuanto a mercancía se registra las cantidades que llegan, las cantidades que se producen a diario, para que empresa se produce, etc. Se registra el inventario de la empresa cuantos

rollos se imprimen, de que proveedor, para que empresa, para cual cliente, el tamaño de la bolsa, además con la información que se registra se puede conocer las existencias que hay en la empresa, cuanto queda en rollos sin imprimir y el valor en pesos. Todos estos datos se los puede encontrar de forma rápida en el momento en que son requeridos. Además se organizó los documentos de la empresa en carpetas de acuerdo a cada necesidad. La empresa además de contar con computador, e impresora cuenta con acceso a internet que ha sido fundamental para el contacto con clientes, con proveedores, y con entidades con las cuales se tiene relación para el funcionamiento de la empresa.

13.2 INCREMENTAR PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN, VENTAS Y UTILIDADES

Cuadro 6. Plan de acción para aumentar el porcentaje de participación

OBJETIVO	ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
AUMENTAR EL PORCENTAJE DE PARTICIPACION	-Penetración a nuevos mercados	Incremento de ventas 40%	-visitar otras empresas.	-Gerente - Jefe de ventas	1 vez al mes	Participación de mercado
INCREMENTAR VENTAS Y UTILIDADES	-Plan de ventas	Cubrimiento de mercado en 80%, y buscar otros mercados	-investigación de mercados	- gerente de - Jefe de Mercadeo	4 meses	Aumento de ventas
INCREMENTAR EL NÚMERO DE CLIENTES	-Imagen corporativa	Atraer nuevos clientes	-Visitar empresas productoras	-Gerente de Jefe de Mercadeo	1 año	Número de clientes

Fuente. Este estudio

3.2.1 Incremento en el Porcentaje de Participación en el Mercado. La empresa lo que busca es incrementar su porcentaje de participación en el mercado, ya que inicialmente tiene entre 40 y 50 %, con las decisiones que se tomaron y los cambios que se hicieron la empresa para el primer trimestre del año 2016 pasa a cubrir un 70% del mercado en el área geográfica que actualmente atiende y está proyectada para cubrir el 80% para el año 2018. Si sigue con lo que se planteó y el entorno no es muy cambiante puede cumplir con su objetivo, y además llegar a otros sectores que también pueden demandar el bien que ofrece la empresa.

13.2.2 Incremento de las Ventas. Entre sus proyectos estratégicos la empresa lo que busca es un incremento en ventas y esto se refleja en el primer cuatrimestre del año 2014 ya que tuvo un incremento en ventas muy significativo en comparación con los primeros meses del año inmediatamente anterior.

Cuadro 12. Comparativo de ventas año 2013 – 2014

Ventas Mensuales	Año 2013 \$	Año 2014 \$	Variación %
Enero			
Febrero	16,421,976	45,201,400	275.2
Marzo	11,982,100	43,599,925	363.8
Abril	23,971,900	33,541,500	139.9
TOTAL	\$52.375.976	\$122.342.825	260

Fuente. Este estudio

De lo anterior se concluye que los cambios que se hicieron en la empresa surtieron un efecto muy positivo para la misma. Al hacer comparativos del año 2013 con relación al año 2014 se refleja un incremento en ventas que favorecen a la empresa. Ya que pasa de incrementar las ventas en los meses de febrero del año corriente con relación al año anterior en un 275% y para los meses de marzo en un 363%.

Si se totaliza el trimestre para el cual se hace el comparativo, el **ÍNDICE DE CRECIMIENTO EN VENTAS** corresponde al 260%.

$$\frac{\text{Ventas del trimestre corriente}}{\text{Ventas del trimestre anterior} \times 100} = \frac{122.342.825}{52.375.976 * 100} = 260\%$$

Ingrese el 28 de octubre del año 2013 a realizar la pasantía, y estuve hasta el 28 de abril del año 2014, es por ello que solo se hace los comparativos hasta el mes

de abril de 2014, no se registra información de ventas del mes de enero de 2013 por lo tanto no se lo puede comparar con el mes de enero del año 2014, las ventas del mes de noviembre no son muy altas porque en ese momento la empresa tiene una maquina selladora con fallas técnicas, lo que hizo que se retrasaran los pedidos.

Para el mes de diciembre de 2013 las ventas se aumentan en comparación con noviembre, y para el mes de enero de 2014 las ventas bajan un poco más, esto se da porque entre el mes de diciembre y el mes de enero la empresa se está cambiando de local y entra a trabajar después del 13 de enero. Para los meses de febrero, marzo y abril ya se puede hacer comparativo y se encuentra que la empresa tuvo una variación de 275,2; 363,8; y 139,9 % respectivamente.

Cuadro 13. Comparativo de impresión de bolsa plástica por unidades

	AÑO	AÑO	VARIACIÓN
MESES	2014	2015	(%)
OCTUBRE	1.892.443	1.573.470	-16
NOVIEMBRE	1.997.191	1.549.979	-22
DICIEMBRE	1.766.568	1.836.396	103
TOTAL	5.656.202	4.959.845	-12

Fuente. Este estudio

Al hacer comparativos de impresión de bolsa plástica para los últimos trimestres de los años 2014 y 2015 se encuentra que las ventas son similares para estos periodos pero están por encima de las cantidades del periodo analizado para el año 2013. En el último trimestre del año 2014 se imprimieron 5.656.202 unidades y para el último trimestre del año 2015 se imprimieron 4.959.845 unidades. Lo que significa que la variación fue del -12%. Si bien es cierto que hubo una disminución dentro de esos periodos, los mismos siguen estando por encima del mismo periodo del año 2013 donde se imprimieron 3.637.000 unidades, y el cambio que se estaba dando en la empresa aún no surtía efecto.

Cuadro 14. Comparativo de ventas en pesos

	AÑO	AÑO	VARIACIÓN
MESES	2014	2015	(%)
OCTUBRE	\$ 47.877.810,00	\$ 40.017.845,00	-16
NOVIEMBRE	\$ 50.347.648,00	\$ 38.749.475,00	-23
DICIEMBRE	\$ 44.976.410,00	\$ 45.909.900,00	102
TOTAL	\$ 143.201.868,00	\$ 124.677.220,00	-13

Fuente. Este estudio

Si se tiene en cuenta que las cantidades de impresión disminuyeron es de esperar que las ventas en pesos también hayan tenido una disminución en el mismo periodo ya que pasaron de \$143.000.000 a \$124.000.000 aproximadamente.

Cuadro 15. Comparativos de impresión de bolsas plásticas

	AÑO	AÑO	VARIACION
MESES	2014	2016	(%)
ENERO	989.200,00	2.040.980,00	206
FEBRERO	1.754.800,00	1.229.645,00	-29
MARZO	1.723.393,00	1.498.638,00	-13
TOTAL	4.467.393,00	4.769.263,00	106

Fuente. Este estudio

Cuadro 16. Comparativo de ventas en pesos

	AÑO	AÑO	VARIACION
MESES	2014	2016	(%)
ENERO	\$ 25.059.400,00	\$ 56.464.337,00	206
FEBRERO	\$ 45.201.400,00	\$ 33.821.452,00	-25
MARZO	\$ 43.599.925,00	\$ 40.463.226,00	-11
TOTAL	\$ 113.860.725,00	\$ 130.749.015,00	114

Fuente. Este estudio

Al analizar los primeros trimestres de los años 2014 y 2016 se puede ver que las ventas siguen creciendo pero no en el mismo porcentaje que se presentó entre los años 2013 y 2014.

Hay que tener en cuenta que ha habido algunos factores del entorno como el medio ambiente el cual no se puede controlar, pero que ha hecho que se afecte la producción de panela en la región y que se disminuya las cantidades producidas, esto ha afectado a la empresa puesto que las compras de bolsa plástica han tenido una disminución que corresponde a 25 % en el mes de febrero y del 11% en el mes marzo del año 2016 en comparación con los mismos meses del año 2014.

Pero al totalizar el periodo y compararlo se puede ver que hay un aumento debido a que en el mes de enero del año 2016 las ventas aumentaron y el **ÍNDICE DE CRECIMIENTO** del primer trimestre del año fue del 114%.

$$\frac{\text{Ventas del trimestre corriente}}{\text{Ventas del trimestre anterior}} \times 100 = \frac{130.749.015}{113.860.725} \times 100 = 114\%$$

NOTA: solo se hace comparativo de los últimos trimestres de los años 2014 y 2015 y de los primeros trimestres de los años 2014 y 2016, porque la empresa tuvo una falla técnica y se perdió parte de la información por ese motivo no se pudo retomar la información para totalizar años completos.

13.3 ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE MERCADEO

En el área de mercadeo se ve la necesidad de aplicar estrategias que ayuden a la empresa a que su participación en el mercado se incremente, que las ventas crezcan, que el posicionamiento de la empresa se mantenga, que la marca sea reconocida dentro del área geográfica que presta los servicios.

Para ello se realizó actividades como:

- _ Hacer visitas por parte del gerente, a las empresas que producen derivados de miel virgen de caña de azúcar.
- _ Distribuir tarjetas dando a conocer la empresa.
- _ Tener liderazgo de la empresa.
- _ Cumplir a los clientes en tiempo y en cantidades dentro del tiempo establecido.

Cuadro 17. Plan de acción área de mercadeo

OBJETIVO	ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR	VARIACIÓN
MEJORAR LAS VENTAS DEL PRODUCTO	-Dar a conocer el portafolio de productos.	-Llegar a nuevos clientes	_Visitar nuevas empresas	-Gerente de mercadeo _Jefe de ventas	1 año	_Incremento en ventas	199 %
POSICIONAR LA EMPRESA	_Imagen corporativa _precios	--Llegar a mas regiones _liderazgo	-Competir con precios _Mantener el buen nombre	_Relaciones publicas _Gerente	1 año	_Marcas nuevas	17%
AUMENTAR LA PARTICIPACION EN EL MERCADO	-Planes publicitarios	-Dar a conocer a la empresa en otras regiones	_visitas del gerente a otras empresas. _ Tarjetas de presentación	-Gerente -Jefe de ventas _Relaciones publicas	4 meses	_Incremento de clientes	41%

Fuente. Este estudio

La variación que se presenta corresponde al incremento en ventas que se presenta en el estado de resultados a 30 de junio de 2013 y el estado de resultados a 30 de abril de 2014. Equivalente a 10 meses.

Si se tiene en cuenta que en los ingresos operacionales, la venta de industria del plástico, para el estado de resultados a 30 de junio de 2013 fue de \$63.500.000 y para el estado de resultados a 30 de abril de 2014 fue de \$126.755.000. Lo que significa que hubo un incremento en ventas de \$63.255.000

13.3.1 Dar a Conocer el Producto. Además de organizarse en su parte interna la empresa también requiere darse a conocer más y llegar a nuevos clientes, la empresa se ve en la necesidad de ofrecer su portafolio a nuevos clientes. Visitar empresas que están ofertando sus productos y que necesitan que se les suministre bolsa plástica.

La empresa cuenta con liderazgo en precios y eso le ha dado una ventaja competitiva que no tienen otras empresas que están fuera del departamento. El hecho de ser distribuidor exclusivo le ha permitido manejar muy buenos precios y pasar de cubrir el 40% de mercado al 70% en el año 2016 y espera cubrir el 80% de mercado para el año 2018.

La empresa ha ido cumpliendo con las expectativas de crecimiento que se planteó para el año 2018. El incremento en ventas y el de nuevos clientes no es el mismo debido a que la empresa cuenta con marca propia que les vende a clientes quienes tienen sus trapiches pero no tienen marca. El hecho de ser una empresa que está cerca a los clientes y que su propietario sea un líder que la ha posicionado muy bien dentro del nicho de mercado que atiende ha dado lugar a que la busquen nuevos clientes que están saliendo al mercado a vender sus derivados de la caña panelera, y que clientes que estaban siendo atendidos por empresas que están fuera del departamento también hayan decidido pasarse a la empresa IMPREPLAS DE NARIÑO para que les suministre la bolsa plástica impresa.

Como resultado se tiene para el primer trimestre del año 2016 un crecimiento en ventas muy significativo comparado con el año 2013 que fue donde hubo un cambio importante en la empresa. Si bien es cierto que la competencia está latente en cualquier lugar donde se descubre un mercado, la empresa está preparada para enfrentar dicha competencia. Ya que cuenta con ventajas competitivas que la han posicionado muy bien, tales como estar cerca de los clientes, el manejo de precios, ser distribuidor exclusivo en la región, es el gerente propietario quien hace entrega de la mercancía semanalmente, y cuando un empresario requiere de mercancía entre semana se le hace los despachos tratando de suplir la necesidad con la mayor brevedad, y cerciorándose de que la mercancía llegue a tiempo. Otra ventaja que tiene es que la empresa vende la

cantidad de bolsas plásticas impresas que el empresario requiere independiente del volumen y no como otras empresas que exigen unos topes mínimos para atender a los clientes. Además en este momento cuenta con el personal idóneo y con maquinaria suficiente para atender el mercado.

13.3.2 Publicidad y Promoción. La Empresa IMPREPLAST DE NARIÑO no se ha publicitado por medios masivos como lo es radio, televisión, periódicos, etc. Si se ha posicionado entre los empresarios del sector panelero que la han dado a conocer cada vez más debido a la buena imagen corporativa que tiene y la han recomendado a otros empresarios, además se entregan tarjetas personales con los datos de la empresa, se ha visitado a nuevos productores y ha llegado a clientes que estaban siendo atendidos por la competencia.

Paso de atender 34 marcas a 40 lo que significa que tuvo un **ÍNDICE DE NUEVAS MARCAS** del 17%

13.3.3 Aumento de Nuevos Clientes. En lo referente a clientes una vez depurada la base de datos la empresa contaba con 53 clientes en el primer trimestre del año 2014 y para el primer trimestre del año 2016 paso a atender 75 lo que significa que tuvo un **ÍNDICE DE NUEVOS CLIENTES** del 41%. Si se sigue publicitando para darse a conocer un poco más puede cubrir una parte más alta del mercado ya que tiene capacidad productiva para responder a los nuevos clientes.

13.3.4 Análisis de la Inversión. Si se tiene en cuenta que la empresa para el segundo trimestre del año 2013 aún no ha tenido cambios en su parte organizacional y se la compara con el primer trimestre del año 2014 que es cuando se ha registrado nueva inversión se puede dar a conocer los cambios que ha tenido de acuerdo al estado de resultados que presenta para esos periodos.

El cambio se da dentro del periodo en el que se realiza la pasantía en la empresa IMPREPLAST DE NARIÑO. No necesariamente dentro de ese lapso de tiempo pero si hace parte del periodo de tiempo analizado, Mi ingreso a la empresa fue el 28 de octubre del año 2013 hasta el 28 de abril del año 2014, y los estados de resultados que se presentan son a 30 de junio de 2013 antes de iniciar la pasantía, y a 30 de abril de 2014 una vez finalizada.

La empresa en sus gastos operacionales incrementa la inversión en **\$9.102.000** y tiene un incremento en las ventas de 63.255.000 y una utilidad del ejercicio por un valor de \$18.078.000 en los dos periodos analizados. Lo que da como resultado que tuvo una rentabilidad del 190%

Cuadro 18. Comparativo de estado de resultados

GASTOS OPERACIONALES A 30 DE JUNIO DE 2013	\$	GASTOS OPERACIONALES A 30 DE ABRIL DE 2014	\$	INVERSION	VARIACION %
Personal	3.275.000	Personal	8.256.000	\$4.981.000	252
Servicios	1.520.000	Servicios	2.880.000	\$1.360.000	189
Arrendamiento	2.100.000	arrendamiento	3.600.000	\$1.500.000	171
Impuestos	145.000	Impuestos	255.000	\$110.000	175
Honorarios	0.0	Honorarios	600.000	\$600.000	
Mantenimiento	0.0	Mantenimiento	356.000	\$356.000	
Diversos	0.0	Diversos	195.000	\$195.000	
TOTAL	\$7.040.000		\$16.142.000	\$9.102.000	229
INGRESOS OPERACIONALES		INGRESOS OPERACIONALES		INCREMENTO EN VENTAS	
Ventas	63.500.000	Ventas	126.755.000	63.255.000	199
Costo de ventas	33.020.000	Costo de ventas	70.560.000		
UTILIDAD BRUTA	30.480.000		56.195.000		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	19.885.000		37.963.000	18.078.000	190

Fuente. Este estudio

14. CONCLUSIONES

Se puede concluir que una empresa cuando no está bien organizada en su parte administrativa no se puede proyectar a largo plazo porque desconoce información básica que se utiliza para tomar decisiones.

La planeación estratégica permite tomar decisiones que afectan positivamente a la organización ya que puede adelantarse a los cambios del entorno y prepararse para enfrentar los nuevos retos.

Al tener un conocimiento global de la organización se pudo tomar decisiones en cada área de la empresa e ir organizando para un mejor funcionamiento y que a la vez le dé mayor estabilidad.

De la inversión que se haga en la organización depende que esta sea rentable y se obtenga mayor utilidad. Ya que cada área requiere de inversión pero unas en mayor cantidad que otras, para mejorar y atender un mayor porcentaje de participación del mercado objetivo.

Dentro del plan estratégico se plantean estrategias que llevadas a cabo aportan en la organización, el mejoramiento y rentabilidad de la empresa.

El trabajo en equipo hace que una empresa independientemente de su tamaño obtenga beneficios para todos, ya que las decisiones las puede tomar quien lidera la empresa pero es el aporte de cada uno de los integrantes lo que hace posible que se cumplan las metas para lograr los objetivos propuestos.

Las buenas decisiones se reflejan en el incremento de ventas y las utilidades que obtiene la empresa en un periodo determinado. Ya que si se hace comparación en los periodos analizados se puede ver que la empresa va creciendo en el número de nuevos clientes, nuevas marcas y ventas mayores a las que se registran en periodos anteriores

15. RECOMENDACIONES

Los proyectos presentados y los que se alcanzó a realizar en la empresa serán más favorables y positivos si se los cumple a cabalidad y se les da continuidad. Porque si se organiza bien por un tiempo y después se descuida un área se puede volver a caer en errores que no le conviene a la empresa.

Es importante que la empresa haga estudio de mercados más seguido y busque otros segmentos geográficos como los del norte del departamento que están descuidados y los productores de panela aún no se han acogido a la norma que dicta el gobierno nacional.

Sería bueno que la empresa invierta un poco más en publicidad de la misma porque hay muchos productores de alimentos que tienen sus pequeñas empresas y también quieren salir al mercado dándose a conocer por medio de la información que se registra en los empaques.

La empresa IMPREPLAST DE NARIÑO cuenta con un buen nombre de marca y se ha sabido posicionar muy bien dentro del mercado que atiende. Por lo tanto no debe descuidar a los clientes actuales y a los nuevos que ha adquirido con los cambios realizados en la empresa, debe tener una buena comunicación con los mismos y ofrecer el mejor servicio y atención al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

CLANCY, Kevin J. & SHULMAN, Robert S. Mitos del Marketing que están matando los negocios. U.S.A: Mc-Graw-Hill, 1994.

DE BUAER, Karin Hiebaum. Plan estratégico de marketing – concepto teórico y práctico. Bogotá: s.n. 2000.

ESCALONA, Iván. Aplicación de la planeación estratégica en la empresa NEPSA (UPIICSA – IPN). Bogotá: s.n. 2015.

PORTER, Michael. Estrategia y ventaja competitiva. Barcelona: Deusto, 2006. 222 p.

PRAHALAD, C.K. Estrategia corporativa. Barcelona: Deusto, 2006. 254 p.

NETGRAFIA

EL DIAMANTE DE PORTER. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://es.scribd.com/doc/9060501/El-Diamante-de-Porter>

IMÁGENES PLAN ESTRATÉGICO. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <https://www.google.com.co/search?q=plan+estrategico+de+mercadeo>

INVESTIGACIONES EMPRESARIALES. [en línea] [citado 2015-10-05] Disponible en internet: www.ccpasto.org.co/.../64-estudios-e-investigaciones-empresariales?

PRESERVACION DEL MEDIO AMBIENTE. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.caracol.com.co/noticias/ecologia/ley-ambiental-colombiana-requiere-cumplimiento-por-parte-de-las-empresas-para-la-preservacion-del-medio-ambiente/20100929/nota/1364757.aspx>

ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA REALIZADA AL SEÑOR ARMANDO VALLEJO. GERENTE DE LA EMPRESA IMPREPLAST DE NARIÑO.

La Universidad de Nariño está realizando un estudio con el fin de conocer cómo se encuentra la empresa IMPREPLAST DE NARIÑO en las diferentes áreas de la empresa.

Análisis interno de la Empresa IMPREPLAST DE NARIÑO

Canales de comunicación

Si se tiene en cuenta que la comunicación es importante para desarrollar las actividades de la empresa de forma eficiente y eficaz.

1) ¿Cree que la comunicación que se da en El equipo de trabajo que usted lidera es? EXCELENTE X BUENA ___ REGULAR ___

Como pasan las órdenes de jerarquía.

2) ¿La comunicación es lateral? SI ___ NO X

3) ¿La comunicación es informal? SI X NO ___

Administración

4) ¿Utiliza la empresa conceptos de la administración estratégica? SI ___ NO X

5) ¿Son los objetivos y las metas de la empresa alcanzables y debidamente comunicados? SI X NO ___

6) ¿Delega el gerente correctamente su autoridad? SI X NO ___

7) ¿Es alta la rotación de empleados y el ausentismo? SI ___ NO X

Mercadotecnia

8) ¿La creación de la empresa se dio a partir de una investigación de mercados? SI X NO ___

9) ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado? SI X NO ___

10) ¿ES buena la calidad del producto SI x NO ___
Y el servicio al cliente? SI X NO ___

11) ¿Tienen los bienes precios justos? SI X NO ___

12) ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?
SI__ NO X

13) ¿Tiene bases de datos de los clientes? SI X NO__

14) ¿Los clientes se encuentran satisfechos con los productos que ofrece la empresa? SI _ X NO__

15) ¿La empresa cumple regularmente con los tiempos de entrega? SI X NO __

16) ¿Una vez entregados los bienes, la empresa hace seguimiento al cliente? SI X NO __

Finanzas

17) ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente? SI __ NO X

18) ¿Cuenta la empresa con un brazo financiero fuerte para solventar deudas y acrecentar sus instalaciones en el corto plazo? SI __ NO X

19) ¿La empresa está en condiciones de reunir, por medio de pasivo / capital contable, el capital que necesita a largo plazo? SI X NO__

20) ¿Tiene la empresa buenas relaciones con entidades financieras? SI X NO __

Producción

21) ¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas? SI X NO __

22) ¿Cuenta con bases de datos de proveedores? SI X NO __

23) ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, SI__ NO X

24) ¿Están en buenas condiciones El equipo, y la maquinaria con que cuenta la empresa? SI X NO __

25) ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control del inventario?
SI __NO X

26) ¿Están estratégicamente ubicados los mercados? SI X NO __

27) ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas? SI X NO __

28) ¿El número de empleados con que cuenta la empresa es el adecuado para entregar a tiempo los trabajos? SI X NO ___

29) ¿La estructura física con la que actualmente cuenta la empresa es la adecuada para prestar un buen servicio? SI X NO ___

30) ¿La distribución física dentro de la estructura es acorde a cada área de trabajo para el buen desarrollo de las actividades? SI X NO___

ANEXO B. BALANCE GENERAL A 30 DE ABRIL DE 2014

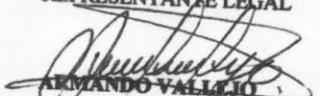
IMPREPLAST DE NARIÑO - ARMANDO VALLEJO

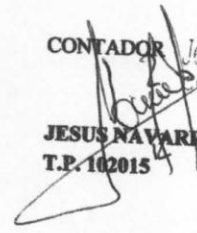
BALANCE GENERAL
A 30 ABRIL DE 2014

ACTIVO

DISPONIBLE		6.705.255
caja	1.250.000	
cuenta de ahorros	5.455.255	
DEUDODRES		26.155.755
clientes	26.155.755	
INVENTARIOS		28.374.555
Materia prima	11.250.000	
Productos en proceso	7.554.555	
Productos terminados	9.570.000	
MAQUINARIA Y EQUIPO		66.000.000
Maquinaria y Equipo	63.000.000	
Herramientas	3.000.000	
EQUIPO DE OFICINA		1.200.000
equipo de oficina	1.200.000	
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSP		7.500.000
Vehiculos	7.500.000	
OTROS ACTIVOS		3.125.000
Seguro de Vida	2.750.000	
Papeleria	375.000	
TOTAL ACTIVO		<u>139.060.565</u>

PASIVO		
OBLIGACIONES FINANCIERAS		
bancos nacionales	10.750.000	10.750.000
PROVEEDORES		
nacionales	13.100.000	13.100.000
IMPUESTOS POR PAGAR		
Impuesto de renta	275.000	275.000
TOTAL PASIVO		<u>24.125.000</u>
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		
capital de personas naturales	76.972.565	76.972.565
RESULTADOS DEL EJERCICIO		
utilidad del ejercicio	37.963.000	37.963.000
TOTAL PATRIMONIO		<u>114.935.565</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>139.060.565</u>

REPRESENTANTE LEGAL

ARMANDO VALLERO
 CC. 13.006.433 Ipiales

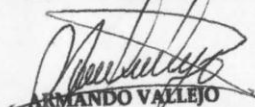
CONTADOR *Jesús Navarro Fajardo*
CONTADOR PUBLICO
 T.P. 102015
JESUS NAVARRO FAJARDO
 T.P. 102015


ANEXO C. ESTADO DE RESULTADOS A 30 DE ABRIL DE 2014


IMPREPLAST DE NARIÑO- ARMANDO VALLEJO
ESTADO DE RESULTADOS
A 30 DE ABRIL DE 2014

INGRESOS		126.755.000
INGRESOS OPERACIONALES		
Venta Industrias bolsas plasticas	126.755.000	
costo de ventas		70.560.000
Totala costo de ventas	70.560.000	
UTILIDAD BRUTA		56.195.000
GASTOS OPERACIONALES		16.142.000
Personal	8.256.000	
Honorarios	600.000	
Impuestos	255.000	
arrendamiento	3.600.000	
Servicios	2.880.000	
Mantenimiento	356.000	
Diversos	195.000	
UTILIDAD OPERACIONAL		40.053.000
GASTOS NO OPERACIONALES		1.815.000
diversos	955.000	
financieros	860.000	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		38.238.000
IMPORENTA		
imporenta	275.000	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		37.963.000

REPRESENTANTE LEGAL


 ARMANDO VALLEJO
 C.C.13,006,433 Ipiales

CONTADOR PUBLICO


 Jesus Navarro Fajardo
 CONTADOR PUBLICO
 T.P. 102015
 JESUS NAVARRO FAJARDO
 T.P. 102015

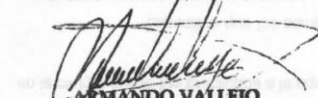
ANEXO D. ESTADO DE RESULTADOS A 30 DE JUNIO DE 2013

IMPREPLAST DE NARIÑO ARMANDO VALLEJO

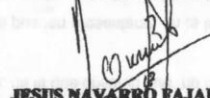
**ESTADO DE RESULTADOS
A 30 DE JUNIO DE 2013**

INGRESOS		
INGRESOS OPERACIONALES		63.500.000
Venta Industrias bolsas plasticas	63.500.000	
costo de ventas		33.020.000
Totala costo de ventas	33.020.000	
UTILIDAD BRUTA		30.480.000
GASTOS OPERACIONALES		7.040.000
personal	3.275.000	
servicios	1.520.000	
arrendamiento	2.100.000	
impuestos	145.000	
UTILIDAD OPERACIONAL		23.440.000
GASTOS NO OPERACIONALES		3.460.000
diversos	2.250.000	
financieros	1.210.000	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		19.980.000
imporenta		95.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO		19.885.000

REPRESENTANTE LEGAL


ARMANDO VALLEJO
 CC.13,006,433 Ipiales

CONTADOR PUBLICO


JESUS NAVARRO FAJARDO
 T.P. 102015

Jesús Navarro Fajardo
 CONTADOR PUBLICO
 I.P. 102015