

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE BOLSAS “JAIZUR” DE
FLORIDABLANCA**

**JACQUELINE ORTIZ ANTOLINEZ
LIDY JOHANA SUÁREZ MEDINA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2013**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE BOLSAS “JAIZUR” DE
FLORIDABLANCA**

**JACQUELINE ORTIZ ANTOLINEZ
LIDY JOHANA SUÁREZ MEDINA**

**Proyecto como requisito parcial para optar el título de Profesional en
Gestión Empresarial**

**Director:
RAMIRO AUGUSTO REDONDO MORA
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2013

DEDICATORIA

En primer lugar, le doy las gracias a mi Dios quien me ha dado la oportunidad de cumplir con este ciclo que aquí termina, reconociendo que fue él quien me ayudo, brindándome la salud, la inteligencia y sabiduría necesaria para alcanzar una meta trazada hace más de cinco años.

A mi familia por ser el apoyo necesario en los momentos de arduo trabajo, a ellos les digo hoy gracias por su paciencia, sus consejos, su tolerancia y sus oraciones.

Agradezco de una manera especial a mi compañera de proyecto Lidy Johana Suarez Medina por ser un gran apoyo en este sueño anhelado, sin lugar a dudas es una base fundamental para hoy poder escribir esta dedicatoria.

Cabe mencionar el agradecimiento a todas y cada una de las personas que me brindaron su amistad y apoyo durante el transcurso de este tiempo, con quienes compartí muchas experticias.

Jacqueline Ortiz Antolinez

A Dios y señor todopoderoso quien me dio la paciencia, sabiduría y salud durante estos cinco años de lucha y esfuerzo constante para cumplir con los objetivos y así alcanzar con uno de los más grandes sueños y anhelos, culminar con mi carrera y superarme, logrando mi meta a pesar de todos los obstáculos.

A mi familia, por su colaboración, sus valiosos consejos y amor desinteresado que me impulsaron a culminar esta etapa de mi vida.

A mis compañeros de carrera y amigos, en especial a Jacqueline Ortiz, quien con su paciencia y apoyo incondicional, logro que se hiciera realidad este gran sueño.

Finalmente, a todos los docentes por su esmero y orientación contribuyeron significativamente en mi formación profesional.

Lidy Johana Suárez Medina

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Ramiro Redondo, Director del Proyecto, por todos sus aportes y orientaciones valiosas, que nos llevaron a la realización de este trabajo.

Personal Directivo, Administrativo y Operativo de la empresa JAIZUR EMPAQUES, quienes con su colaboración y ayuda en información, facilitaron la información y el poder cristalizar este proyecto.

Directivos, Administrativos y Docentes de la Universidad Industrial de Santander, Instituto de Educación a Distancia, quienes por habernos permitido cursar el ciclo profesional de Gestión Empresarial y por la transmisión de conocimientos nos formaron para ser profesionales en nuestro campo de actividades.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron para realizar este trabajo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. GENERALIDADES	21
1.1 SECTOR DEL EMPAQUE	21
1.1.1 Evolución del sector	21
1.1.2 Entorno y tendencias mundiales en los sistemas de empaque y embalaje	26
1.1.3 Competitividad del sector del empaque colombiano	34
1.2 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	36
1.2.1 Reseña histórica	36
1.2.2 Productos	37
1.2.3 Mercados y clientes	40
1.2.4. Estructura orgánica	40
2. ANÁLISIS EXTERNO	41
2.1. FACTOR ECONÓMICO	41
2.1.1 Desempleo	41
2.1.2 Inflación- índices de precios al consumidor IP	43
2.1.3 Tasas de interés	44
2.1.4 Tratado de libre comercio. (TLC)	47
2.1.5 Contrabando	49
2.1.6 Exportaciones	49
2.1.7 Importaciones	51
2.2 FACTOR COMPETITIVO	52
2.2.1 Alianzas estratégicas	53
2.2.2 Proveedores	54
2.2.3 Capacidad negociadora de los clientes	54
2.2.4 Tendencias	54
2.2.5 Mano de obra en el sector	55

2.2.6 Competencia actual	56
2.2.7 Nuevos competidores	57
2.2.8 Actitud del entorno (Área Metropolitana de Bucaramanga)	58
2.3 FACTOR SOCIO - CULTURAL	59
2.3.1 Calidad de vida en Colombia	59
2.3.2 Ética y responsabilidad social	65
2.3.3 Población	68
2.3.4 Temas de seguridad	70
2.3.5 Vías de acceso	73
2.3.6 Estilos de vida	74
2.4 FACTOR POLÍTICO – JURÍDICO	75
2.4.1 Política de productividad y competitividad nacional	75
2.4.2 Reforma laboral	78
2.4.2 Reforma tributaria	84
2.4.3 Plan de desarrollo de Floridablanca	85
2.5 FACTOR TECNOLÓGICO	90
2.5.1 Sistema de información y comunicación	90
2.5.2 Nuevos materiales	93
2.5.3 Costo en Tecnología	94
2.5.4 Herramientas de gestión administrativa	96
2.5.5 Facilidad de acceso a la tecnología	98
2.6 MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO – POAM	98
2.6.1 Selección del grupo Estratégico	99
2.6.2 Lluvia de ideas	99
2.6.3 Elaboración de la Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio, (POAM)	100
3. ANÁLISIS INTERNO	107
3.1 AUDITORÍA GERE	108
3.1.1 Planeación	108
3.1.2 Organización	110

3.1.3 Dirección	111
3.1.4 Control	112
3.2 AUDITORÍA DE MERCADOS	114
3.2.1 Clientes	114
3.2.2 Ventas	116
3.2.3 Estructura del área de mercadeo	116
3.2.4 Precios	117
3.2.5 Distribución	118
3.2.6 Publicidad y promoción	118
3.3 AUDITORÍA DE LA PRODUCCIÓN	119
3.3.1 Capacidad de producción	119
3.3.2 Proceso de producción	120
3.3.3 Seguridad industrial	122
3.3.4 Mantenimiento	123
3.3.5 Control de calidad	123
3.4 AUDITORÍA FINANCIERA	124
3.4.1 Estados financieros	124
3.4.2 Estructura de costos	126
3.4.3 Índices Financieros	126
3.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	131
3.5.1 Perfil de cargos	131
3.5.2 Clima organizacional	132
3.5.3 Motivación del personal	133
3.5.4 Capacitación	134
3.5.5 Sistema de remuneración	134
3.6 MATRIZ PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL (PCI)	135
3.6.1 Selección del grupo estratégico	135
3.6.2 Lluvia de ideas	135
3.6.3 Elaboración de la matriz P.C.I.	137
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	143

4.1 MISIÓN	143
4.2 VISIÓN	143
4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	143
4.3.1 Actitud	144
4.3.2 Bienestar Social	144
4.3.3 Ética	144
4.3.4 Honestidad	144
4.3.5 Humildad	144
4.3.6 Productividad	144
4.4. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	144
4.4.1 Matriz Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas (DOFA)	144
4.4.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción PEEA	151
4.4.3 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica CPE	154
4.5 ORGANIGRAMA PROPUESTO	157
5. OPCIONES ESTRATÉGICAS	159
5.1 OBJETIVOS	159
5.2 OPCIONES ESTRATÉGICAS	160
5.2.1 Desarrollo del producto	160
5.2.2 Diversificación	160
5.2.3 Desarrollo del mercado	160
5.3 METAS	160
5.4 POLÍTICAS	161
5.5 PLAN DE ACCIÓN	162
5.6 PRESUPUESTO ESTRATÉGICO	166
5.7 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN	166
5.7.1 Indicadores Internos	167
5.7.3 Indicadores del mercado	168
6. CONCLUSIONES	170
7. RECOMENDACIONES	172
BIBLIOGRAFÍA	173

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diagrama de la planta de producción	121

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. El mercado global del empaque, 1999-2009	32
Gráfico 2. Mercado de empaques por segmento.	33
Gráfico 3. Principales mercados del empaque a nivel mundial	34
Gráfico4. Empresas con proyectos de inversión productiva	35
Gráfico 5. Organigrama actual de Jaizur Empaques	40
Gráfico 6. Población ocupada por rama de actividad económica	42
Gráfico 7. Acceso a los servicios públicos, privados o comunales (Total nacional)	61
Gráfico 8. Acceso a los servicios públicos, privados o comunales (Cabecera)	62
Gráfico 9. Acceso a los servicios públicos, privados o comunales (Total nacional)	63
Gráfico 10. Vector direccional de la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción PEEA	153
Gráfico 11. Organigrama propuesto de Jaizur Empaques	158

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ficha técnica de bolsa en tela no tejida	37
Cuadro 2. Ficha técnica de bolsa en plástico	38
Cuadro 3. Ficha técnica de bolsa en papel	39
Cuadro 4. Matriz de perfil competitivo MPC	57
Cuadro 5. Proyecciones poblacionales de Santander del 2005 al 2020	70
Cuadro 6. Variables de la Auditoría Externa	99
Cuadro 7. Matriz POAM – Auditoría Externa - Factor económico	101
Cuadro 8. Matriz POAM – Auditoría Externa – Factor competitivo	102
Cuadro 9. Matriz POAM – Auditoría Externa – Factor socio – cultural	103
Cuadro 10. Matriz POAM – Auditoría Externa – factor Político – jurídico	104
Cuadro 11. Matriz POAM – Auditoría Externa – Factor Tecnológico	105
Cuadro 12. Matriz POAM – Auditoría Externa	106
Cuadro 13. Razones de liquidez	127
Cuadro 14. Razones de endeudamiento	128
Cuadro 15. Razones de actividad	129
Cuadro 16. Razones de rendimiento	130
Cuadro 17. Variables de la Auditoría Interna	136
Cuadro 18. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI). Auditoría gerencial	138
Cuadro 19. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI). Auditoría de mercados	139
Cuadro 20. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI). Auditoría de producción	140
Cuadro 21. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI). Auditoría financiera	141
Cuadro 22. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI). Auditoría de gestión del talento humano	141

Cuadro 23. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI).	142
Cuadro 24. Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)	148
Cuadro 25. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA	152
Cuadro 26. Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE.	155
Cuadro 27. Plan de acción proyecto 1. Desarrollo de nuevos productos	163
Cuadro 28. Plan de acción de proyecto 2. Calidad total	164
Cuadro 29. Plan de acción proyecto 3. Estudio de mercados	165
Cuadro 30. Presupuesto estratégico	166
Cuadro 31. Indicadores internos	167
Cuadro 32. Indicadores de eficiencia y eficacia comercial	168
Cuadro 33. Indicadores del mercado	169
Cuadro 34. Indicadores de rentabilidad	169

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Carta de Autorización	176
ANEXO B. Formato Entrevista a Propietarios	177
ANEXO C. Censo Empleados	189
ANEXO D. Censo a Clientes	201
ANEXO E. Estados Financieros	214

RESUMEN

TITULO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE BOLSAS “JAIZUR” DE FLORIDABLANCA.*

**AUTORES: JACQUELINE ORTIZ ANTOLINEZ
LIDY JOHANA SUÁREZ MEDINA ****

PALABRAS CLAVES: Empaques, Formulación, Planeación, estrategias, análisis externo, diagnóstico interno, proyectos estratégicos.

DESCRIPCIÓN:

El presente proyectose basó en el desarrollo de estrategias traducidas en acciones a resolver los problemas en todas y cada una de las áreas funcionales de la empresa; la empresa se muestra como una organización familiar que los caracteriza por su formación empírica pero con amplia experiencia y conocimiento del sector, con baja por no decir nula planeación que oriente sus acciones a afrontar los diferentes cambios que trae el entorno de manera más pro activa y no reactiva, es decir, pasar de una planeación de corto plazo a una planeación de mediano y largo plazo.

La evaluación externa, para el sector de los empaques, y principalmente para Jaizur Empaques es positiva al obtener un puntaje total de 2.67, donde los factores amenazantes son el Competitivo y el Político-jurídico, frente a las oportunidades que ofrecen los factores Económico, Socio-cultural, y Tecnológico. En su análisis de perfil institucional se considera una debilidad menor, donde alcanzó un puntaje total acumulado de 1.69, arrojando falencias en las capacidades gerenciales, de mercados, de producción, financiera y de gestión del talento humano.

Las estrategias a implementar, en su orden son: Desarrollo del producto, Diversificación, y Desarrollo del mercado. Se enfocó hacia el desarrollo e implementación de los siguientes proyectos estratégicos: Desarrollo de nuevos productos, Calidad total, y Estudio de mercados que han de integrar el plan estratégico, respondiendo al cumplimiento de la misión, visión y objetivos corporativos, para contribuir al fortalecimiento interno, la productividad, competitividad y posicionamiento en el mercado de los empaques.

*Proyecto de grado.

** Universidad Industrial de Santander, Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia.
Director: RAMIRO AUGUSTO REDONDO MORA.

ABSTRACT

TITLE: STRATEGIC PLANNING FOR THE BAG COMPANY "JAIZUR" AT FLORIDABLANCA^{*}.

**AUTHORS: JACQUELINE ORTIZ ANTOLINEZ
 LIDY JOHANA SUÁREZ MEDINA^{**}**

KEYWORDS: Packages, Design, Planning, strategies, external analysis, internal diagnostics, strategic projects.

DESCRIPTION:

This project was based on the development of strategies translated into action to solve the problems in each and every one of the functional areas of the company, the company is shown as a family organization that is differentiated by its informal learning but with extensive experience and industry knowledge, with low planning to guide its actions to address the different changes that brings the environment in a more proactive rather than a reactive way, i.e. to move from a short-term planning to a medium and long planning term.

The external evaluation, for the packaging industry, and mainly for Jaizur Packaging is positive to obtain a total score of 2.78, where the threatening factors are the Competitive and Political-legal, towards the opportunities offered by Economic, Social -cultural, and Technological factors. In its institutional profile analysis is considered a minor weakness, which reached a cumulative score of 1.64, showing shortcomings in managerial abilities, markets, production, financial and human talent management.

The strategies to be implemented, in order are: Product Development, Diversification and Market Development. It was focused on the development and implementation of the following strategic projects: New Product Development, Total Quality, and Market Research that will compose the strategic plan, responding to the compliance of the mission, vision and corporate objectives, to contribute to the internal strengthen, productivity, competitiveness and market positioning.

^{*}Work of Grade

^{**} Universidad Industrial de Santander, Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia, Director of Project: RAMIRO AUGUSTO REDONDO MORA.

INTRODUCCIÓN

La empresa “Jaizur Empaques”, fue fundada en el año 1996 por los esposos Gabriel Jaimes y Beatriz Zurincho. El nombre de la empresa deriva de los apellidos Jaimes y Zurincho, y actualmente se ubica en la Calle 26 N° 8 – 74 del barrio Lagos I de Floridablanca.

La empresa Jaizur Empaques hace parte del sector secundario de la economía (industria manufacturera). De acuerdo con el registro en Cámara de Comercio, la actividad comercial de Jaizur Empaques, es la fabricación de empaques, clasificada en los códigos CIIU 1749, 2109, y 2529; cuenta en la actualidad con personal calificado y capacitado en cada uno de los procesos y su labor durante éstos años, le han permitido hacer presencia en otras ciudades del país: Cúcuta, Valledupar, Maicao, San Vicente, Saravena, San Gil, Medellín, Buenaventura, y Bacarrancabermeja.

Desde el punto de vista gerencial y administrativo, es una organización familiar caracterizada por la formación empírica, con baja planeación que oriente sus acciones a afrontar los diferentes cambios que trae el entorno de manera más pro activa y menos reactiva.

La falta de planeación no le ha permitido desarrollarse y alcanzar un nivel más competitivo ante las amenazas del mercado, por lo cual no ha logrado la solidez y mayor reconocimiento en el mercado del empaque.

Por lo anterior, se hace necesaria una planeación estratégica en la empresa “Jaizur Empaques”, donde se pase de una planeación de corto plazo a una planeación de mediano y largo plazo, que permita formular estrategias para lograr aprovechar las fortalezas y oportunidades y contrarrestar las amenazas y debilidades. Este proceso deberá estar cimentado en un trabajo participativo de

todos los empleados de la empresa, mediante el establecimiento de un sistema de comunicación efectivo por el cual deben darse a conocer los objetivos organizacionales, para poder comprometer a los individuos en las diferentes tareas, en el logro de dichos objetivos y a favor de la organización.

La planeación estratégica, se desarrolló en cinco etapas: La primera consta de un análisis de la situación actual de la empresa dentro de su entorno para conocer su comportamiento desde su inicio de actividades hasta hoy. La segunda comprende el diagnóstico del entorno para identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el medio y que afectan positiva o negativamente al sector o subsector y a la empresa, y con ellos desarrollar la matriz DOFA.

En una tercera etapa, se elaboró un diagnóstico interno, en todas las áreas funcionales de la empresa; para ello se elaboró la Matriz de Perfil Interno con el fin de precisar las debilidades y fortalezas para enfrentar su entorno.

Posteriormente se elaboraron las diferentes matrices, como la D.O.F.A y Competitiva, para identificar el escenario de operación de “Jaizur Empaques”, con el fin de conocer su situación actual.

Finalmente se formuló el direccionamiento estratégico y el perfil competitivo que permitió la toma de decisiones efectivas, basadas en la misión, la visión y los valores corporativos. Igualmente se definió para cada una de las estrategias, los objetivos, metas, políticas, acciones y proyectos estratégicos, mediante la elaboración de un plan de acción, señalando las actividades, responsables, tiempos, indicadores de gestión, y presupuesto.

1. GENERALIDADES

1.1 SECTOR DEL EMPAQUE

1.1.1 Evolución del sector. Como una breve reseña histórica del plástico, se origina como resultado de un concurso realizado en 1860 en los Estados Unidos, cuando se ofrecieron 10.000 dólares a quien produjera un sustituto del marfil (cuyas reservas se agotaban) para la fabricación de bolas de billar. Ganó el premio John Hyatt, quien inventó un tipo de plástico al que llamó celuloide.¹

El celuloide se fabricaba disolviendo celulosa, un hidrato de carbono obtenido de las plantas, en una solución de alcanfor y etanol. Con él se empezaron a fabricar distintos objetos como mangos de cuchillo, armazones de lentes y película cinematográfica. Sin el celuloide no hubiera podido iniciarse la industria cinematográfica a fines del siglo XIX. El celuloide puede ser ablandado repetidamente y moldeado de nuevo mediante calor, por lo que recibe el calificativo de termoplástico.²

En 1907 Leo Baekeland inventó la baquelita, el primer plástico calificado como termofijo o termoestable: plásticos que puede ser fundidos y moldeados mientras están calientes, pero que no pueden ser ablandados por el calor y moldeados de nuevo una vez que han fraguado. La baquelita es aislante y resistente al agua, a los ácidos y al calor moderado. Debido a estas características se extendió rápidamente a numerosos objetos de uso doméstico y componentes eléctricos de uso general.³

¹ Historia del plástico. Disponible en Internet. <http://www.arqhys.com/arquitectura/plastico-historia.html>. Citado el 29 de noviembre de 2012.

² Origen del plástico. Disponible en Internet. <http://platea.pntic.mec.es/~jdelucas/plasticos.htm>. Citado el 29 de noviembre de 2012.

³ Ibíd.

Los resultados alcanzados por los primeros plásticos incentivaron a los químicos y a la industria a buscar otras moléculas sencillas que pudieran enlazarse para crear polímeros. En la década del 30, químicos ingleses descubrieron que el gas etileno polimerizaba bajo la acción del calor y la presión, formando un termoplástico al que llamaron polietileno (PE). Hacia los años 50 aparece el polipropileno (PP).⁴

Al reemplazar en el etileno un átomo de hidrógeno por uno de cloruro se produjo el cloruro de polivinilo (PVC), un plástico duro y resistente al fuego, especialmente adecuado para cañerías de todo tipo. Al agregarles diversos aditivos se logra un material más blando, sustitutivo del caucho, comúnmente usado para ropa impermeable, manteles, cortinas y juguetes. Un plástico parecido al PVC es el politetrafluoretileno (PTFE), conocido popularmente como teflón y usado para rodillos y sartenes antiadherentes.

Otro de los plásticos desarrollados en los años 30 en Alemania fue el poliestireno (PS), un material muy transparente comúnmente utilizado para vasos, potes y hueveras. El poliestireno expandido (EPS), una espuma blanca y rígida, es usado básicamente para embalaje y aislante térmico.

También en los años 30 se crea la primera fibra artificial, el nylon. Su descubridor fue el químico Wallace Carothers, que trabajaba para la empresa Du Pont. Descubrió que dos sustancias químicas como el hexametildiamina y ácido adípico podían formar un polímero que bombeado a través de agujeros y estirados podían formar hilos que podían tejerse. Su primer uso fue la fabricación de paracaídas para las fuerzas armadas estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial, extendiéndose rápidamente a la industria textil en la fabricación de medias y otros tejidos combinados con algodón o lana. Al nylon le siguieron otras fibras sintéticas como por ejemplo el orlón y el acrilán.

⁴ Ibíd.

En la presente década, principalmente en lo que tiene que ver con el envasado en botellas y frascos, se ha desarrollado vertiginosamente el uso del tereftalato de polietileno (PET), material que viene desplazando al vidrio y al PVC en el mercado de envases.

Las materias primas derivadas del petróleo son tan baratas como abundantes. No obstante, dado que las existencias mundiales de petróleo tienen un límite, se están investigando otras fuentes de materias primas, como la gasificación del carbón.

Con el objetivo de conservar y proteger los productos del paso del tiempo, y gracias a la evolución de la tecnología, se han creado envases innovadores con base en un consumidor que día a día exige más. Los usos del empaque son diversos, aunque su función más importante, no hay que olvidarlo, es la de conservar.

Si se da un vistazo a cada producto, sin importar su origen, son empacados debido a su naturaleza, composición y en ciertos casos, son empaquetados para lograr fácil transporte y proteger el mismo hasta que llegue al consumidor final.

Cuando se habla de evolución se puede llevar a todos los campos en las diferentes áreas y el comercial no puede ser la excepción. Globalmente la evolución de los empaques ha tenido una trayectoria predominante desde 1928 donde se da inicio a la publicidad a través de los mismos, dejando atrás los papeles oscuros.⁵

Además, en Colombia no ha sido la excepción hablar de esta evolución pues ya hoy en día se ven empaques con procesos biodegradables, muy bien elaborados, reciclables, que lo que se busca es describir aún más la belleza del producto que

⁵Cámara de Comercio de Bucaramanga. Encuesta Anual Manufacturera Santander. 2005.

se está vendiendo, captar la atención del cliente y así lograr aún más y mejor publicidad.

A nivel local hay algunas empresas dedicadas a la fabricación de empaques donde su intención es cada día ser innovadoras, invertir en tecnología de punta para brindar al cliente un producto que los represente de una mejor manera.

Aplicaciones del plástico. Los plásticos tienen cada vez más aplicaciones en los sectores industriales y de consumo.

Una de las aplicaciones principales del plástico es el empaquetado. Se comercializa una buena cantidad de polietileno de baja densidad en forma de rollos de plástico transparente para envoltorios. El polietileno de alta densidad se usa para películas plásticas más gruesas, como la que se emplea en las bolsas de basura. Se utilizan también en el empaquetado: el polipropileno, el poliestireno, el policloruro de vinilo (PVC) y el policloruro de vinilideno. Este último se usa en aplicaciones que requieren estanqueidad, ya que no permite el paso de gases (por ejemplo, el oxígeno) hacia dentro o hacia fuera del paquete. De la misma forma, el polipropileno es una buena barrera contra el vapor de agua; tiene aplicaciones domésticas y se emplea en forma de fibra para fabricar alfombras y sogas.⁶

Otras aplicaciones como la construcción, tuberías, aislantes de cables y en otros sectores industriales, en especial la fabricación de motores, dependen también de estos materiales. Algunos plásticos muy resistentes se utilizan para fabricar piezas de motores, como colectores de toma de aire, tubos de combustible, botes de emisión, bombas de combustible y aparatos electrónicos. Muchas carrocerías de automóviles están hechas con plástico reforzado con fibra de vidrio.⁷

⁶ Profesor en línea. Disponible en Internet. <http://www.profesorenlinea.cl/mediosocial/plastico.htm>. Citado el 29 de noviembre de 2012.

⁷ *Ibíd.*

Los plásticos se emplean también para fabricar carcasas para equipos de oficina, dispositivos electrónicos, accesorios pequeños y herramientas. Entre las aplicaciones del plástico en productos de consumo se encuentran los juguetes, las maletas y artículos deportivos.

Muchas de las ventajas de los productos plásticos se convierten en una desventaja en el momento que se desechan ya sea el envase porque es descartable o bien cuando se tiran objetos de plástico porque se han roto.

Si bien los plásticos podrían ser reutilizados o reciclados en su gran mayoría, lo cierto es que hoy estos desechos son un problema de difícil solución, fundamentalmente en las grandes ciudades. Es realmente una tarea costosa y compleja para los entes encargados de la recolección y disposición final de los residuos ya que a la cantidad de envases se le debe sumar el volumen que representan.⁸

Por sus características los plásticos generan problemas en la recolección, traslado y disposición final.

Dentro del total de plásticos descartables que hoy van a la basura se destaca en los últimos años el aumento sostenido de los envases de PET, proveniente fundamentalmente de botellas descartables de aguas de mesa, aceites y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

Como una alternativa en empaques se han diseñado y creado empaques amigables con el medio ambiente, empaques biodegradables que proporcionan las mismas características al igual que los de plástico.⁹

⁸ Ibíd.

⁹ Disponible en Internet. <http://www.greenpack.com.co/anotaciones1.pdf>. Citado el 29 de noviembre de 2012.

De hecho en algunos países como España a partir del 1 de Mayo de 2011, entró en vigor el Impuesto sobre las bolsas de Plástico de un solo uso en Andalucía. Este impuesto va orientado a reducir la distribución entre los consumidores de este tipo de envases, con el fin de ayudar a la sostenibilidad y a la protección del medio ambiente y aminorar la contaminación que generan.¹⁰

1.1.2 Entorno y tendencias mundiales en los sistemas de empaque y embalaje

1. Factores que afectan el mercado mundial de empaques y embalajes¹¹. EL mercado mundial de empaques y embalajes se encuentra próximo a grandes transformaciones socioeconómicas y tecnológicas que afectarán las costumbres y requerimientos de los consumidores.

Conocer los factores que inciden en el consumo de empaques y embalajes en el ámbito mundial y las tendencias originadas por estos hechos, facilita a los exportadores la preparación para asumir con éxito los cambios que se prevén y así ofrecer mercancías cuyos sistemas de empaque y embalaje se encuentren aptos para competir con productos provenientes de otros países.

- **Desempeño de la economía mundial.** Se espera que el poder adquisitivo por persona aumente, y por ende se demanden más productos empacados y embalados, incrementando así el consumo de productos.

¹⁰ <http://www.facebook.com/notes/gestoria-estepona/impuesto-sobre-las-bolsas-de-pl%C3%A1stico-de-un-solo-uso-en-vigor-desde-el-prox-1-de/182235538490170>

¹¹ Cartilla empaques y embalajes para exportación. Proexport Colombia. Disponible en Internet. <http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo2930DocumentNo8292.PDF>. Citado el 29 de noviembre de 2012.

Crecerá la tendencia de hogares conformados por una persona, lo que implicará volúmenes de contenido más bajo, porciones unitarias, y, por tanto para un mismo consumo total de un producto, un mayor número de toneladas de empaque y embalaje.

A escala mundial, la mayor parte de la población estará compuesta por personas de sesenta o más años, y su principal aspiración será preservar la salud, vivir sanamente y alimentarse adecuadamente.

La población mundial crecerá a tasas diferentes de acuerdo con la región geográfica. El incremento de la población mundial se traducirá en una mayor demanda de artículos de primera necesidad: alimentos, detergentes, artículos de limpieza, de tocador y en consecuencia, de empaques.

- **Patrones en el estilo de vida.** Un mayor número de mujeres busca tener formación profesional de alto nivel que les permita vincularse a la vida laboral y entrar de lleno a la actividad económica. De ahí que el papel de la mujer, que como ama de casa se encarga de la cocción de los alimentos variará, generándose una mayor demanda de alimentos preparados listos para consumir.

Cuanto más alto es el grado de desarrollo técnico y de civilización alcanzados, y cuanto menor sea el número de quienes se ocupan de producir alimentos básicos, resulta más importante contar con sistemas de empaque altamente desarrollados para que los productos lleguen bien empacados al consumidor a través de los diferentes puntos de venta.

- **Mercadeo de productos y decisiones de compra.** Crecerá el número de personas que avanza en la escala social, y que mejora su nivel de ingresos y

que por tanto consumirán más. El incremento en el consumo se traduce en una mayor utilización de empaques.

Aumentarán las necesidades de capacitación y entrenamiento al igual que la demanda por un mejor nivel educativo. Cuanto mayor sea el nivel educativo y el poder adquisitivo del consumidor y en la medida en que se incremente la oferta del mercado, se agudizará su capacidad crítica. Ya se ve cómo la calidad juega un papel cada vez más importante, convirtiéndose en el criterio decisivo a la hora de efectuar una compra.

En los supermercados el empaque tiene una función importante en la decisión de compra. En comparación con otros medios de comunicación, el empaque permite un contacto directo con el consumidor.

- **Actitudes del consumidor.** El consumidor de hoy tiene necesidades, expectativas y valores que las empresas deben conocer, entender y satisfacer. Por esto, los nuevos conceptos para el diseño de empaques son influenciados por cambios importantes en las actitudes y el estilo de vida de los consumidores.
- **Cambios y variaciones en el sistema de distribución.** La tendencia de la población a cambiar su lugar de residencia como consecuencia del nivel de bienestar alcanzado en los países altamente desarrollados; la mayor participación de la mujer en la actividad económica; la mejora en el nivel de ingresos, y las crecientes dificultades para encontrar lugares de parqueo en las ciudades refuerzan la tendencia a comprar en autoservicios, supermercados e hipermercados. Ello implica que disminuirá el número de pequeños negocios y almacenes. Como conclusión se puede afirmar que crecerá el número de productos empacados.

- **Aspectos legales y ligados al medio ambiente.** Se generalizará la implementación de sistemas para recolección y gestión de desechos de empaques y embalajes lo que llevará a fabricantes y comercializadores a adaptarse a los requerimientos de dichos sistemas. El Punto verde es el logotipo de identificación de los empaques acogidos al Sistema de Ecogestión. Dicho logotipo garantiza que el producto será recogido y reciclado por un sistema integral de gestión.
- **Preocupaciones ambientales y disponibilidad de materia prima.** La preocupación mundial por las grandes cantidades de desechos y el uso excesivo de recursos para la producción de empaques y embalajes, pone en peligro la disponibilidad de materias primas; esto ha influido para que los fabricantes y comercializadores utilicen empaques y embalajes: reciclables, reutilizables y revalorizables. Este símbolo es utilizado para indicar la reciclabilidad de un material.
- **Desarrollo tecnológico de materiales y elementos de empaque y embalaje.** Los nuevos desarrollos en materiales de empaque y embalaje como la disminución de peso, el mejoramiento de las propiedades de permeabilidad de los materiales, y la resistencia a diferentes rangos de temperatura, entre otros, influenciarán el desarrollo de empaques y embalajes que suplan casi todas las necesidades del consumidor y además preserven la calidad de los productos.
- **Desarrollos y nuevas aplicaciones en el tema de inventarios y almacenamiento.** Los empaques y embalajes se han convertido en herramienta fundamental para la implementación de sistemas encaminados a optimizar los procesos de inventario y de almacenamiento. Para la utilización de equipos automatizados que faciliten las actividades de almacenamiento y

transporte y para la optimización del espacio de almacenamiento, se requieren formas y dimensiones específicas de los sistemas de empaques y embalajes.

Por otro lado, los empaques facilitan la utilización de codificaciones estandarizadas como el código de barras, para el control del flujo de mercancía. En estos casos, los empaques actúan como sustratos para la impresión de dichos códigos.

- **Nuevos procesos de fabricación de producto.** Los nuevos procesos de fabricación incorporan las actividades de empaqueo del producto, lo cual ha llevado a sistemas de producción totalmente integrados y veloces, por lo tanto los sistemas de empaque y embalaje deben adaptarse a estos nuevos procesos.

Los materiales de empaque y embalaje deben adaptarse a los requerimientos de los productos y contribuir al aumento de su vida útil.

2. Efectos de los factores que influyen al mercado mundial de empaques y embalajes.¹²

A continuación se mencionan los efectos de las transformaciones socioeconómicas y tecnológicas del mercado mundial de empaques y embalajes en algunos sectores específicos:

- Los productos no alimenticios como aquellos de higiene, limpieza y tocador, se adquieren en supermercados y para promover su venta es necesario dotarlos

¹² Cartilla empaques y embalajes para exportación. Proexport Colombia. Disponible en Internet.<http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo2930DocumentNo8292.PDF>. Citado el 29 de noviembre de 2012.

de un empaque atractivo, con un diseño gráfico que además ofrezca completa información sobre sus propiedades y uso.

- Los productos farmacéuticos requieren protección, accesorios de empaque que evidencien su posible adulteración o violación, e información completa en la etiqueta; deben presentar dificultad para su apertura con el objeto de evitar su empleo por parte de los niños, asepsia y empaques especiales para dosis específicas.
- Los electrodomésticos además de utilizar el empaque como un elemento de protección durante el transporte y almacenamiento, se sirven de él como medio de exhibición y venta. El empaque además de estar provisto de elementos y accesorios de protección, como materiales de amortiguamiento y películas de protección, también debe contar con un buen diseño gráfico llamativo que invite al consumidor a la compra y que posea toda la información necesaria para el uso adecuado del aparato.
- La industria metalmecánica, ha convertido al embalaje para estos elementos en un área de estudio y desarrollo, al igual que la industria electrónica. Nuevos desarrollos en materiales de protección y amortiguamiento, así como elementos que evidencien impactos y caídas están siendo muy utilizados.

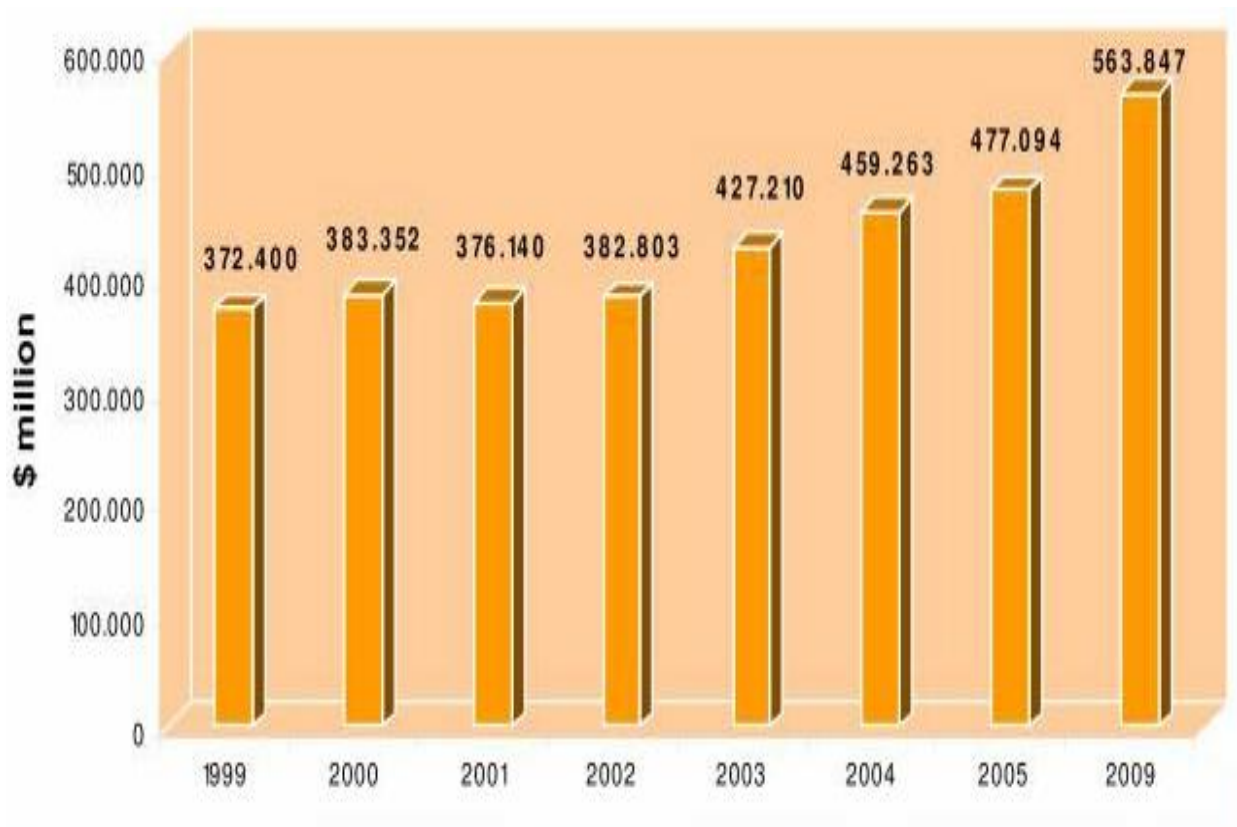
El sector de alimentos se ha caracterizado por un lanzamiento constante de productos listos para consumir que pueden ser preparados en el propio empaque. El consumidor está exigiendo empaques más funcionales con información e instrucciones claras y objetivas, fáciles de transportar, manipular, abrir, cerrar, usar, almacenar e incluso de desechar.

Ha crecido la importancia de las tecnologías de fabricación y preparación que conduzcan a la producción de alimentos saludables, reduciendo las alteraciones de calidad y aumentando la vida útil de los alimentos frescos. A medida que los conservantes químicos van siendo retirados de los alimentos, se hacen más

necesarias las propiedades de impermeabilidad en los empaques, e incluso la modificación atmosférica dentro de los mismos.¹³

3. Estadísticas de ventas mundiales de empaque.¹⁴ El segundo estudio realizado por la WPO (Organización Mundial del Embalaje), muestra la evolución de las ventas en este sector, desde 1999 hasta 2009. Cifras en millones de dólares.

Gráfico 1. El mercado global del empaque, 1999-2009



Fuente: <http://www.empaqueperformance.com.mx>

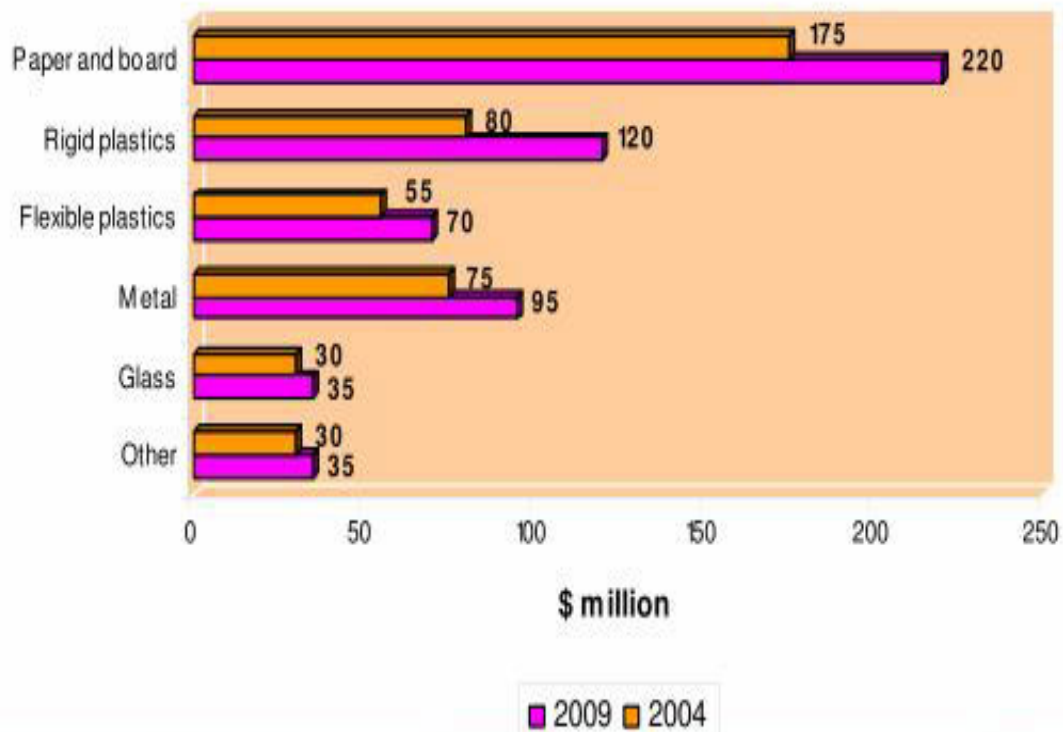
¹³ Cartilla empaques y embalajes para exportación. Proexport Colombia. <http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo2930DocumentNo8292.PDF>

¹⁴ Revista Mexicana del Empaque. <http://www.empaqueperformance.com.mx>

La tendencia fue de crecimiento, presentándose una aceleración a partir del año 2002, produciéndose un incremento del 47% entre dicho año y el 2009.

Ahora bien, respecto al tipo de embalaje, los de mayor demanda mundial fueron los elaborados en papel y plástico, con cifras que suman los 340 millones de dólares para el 2009, cifras que representan un crecimiento considerable respecto al 2004.

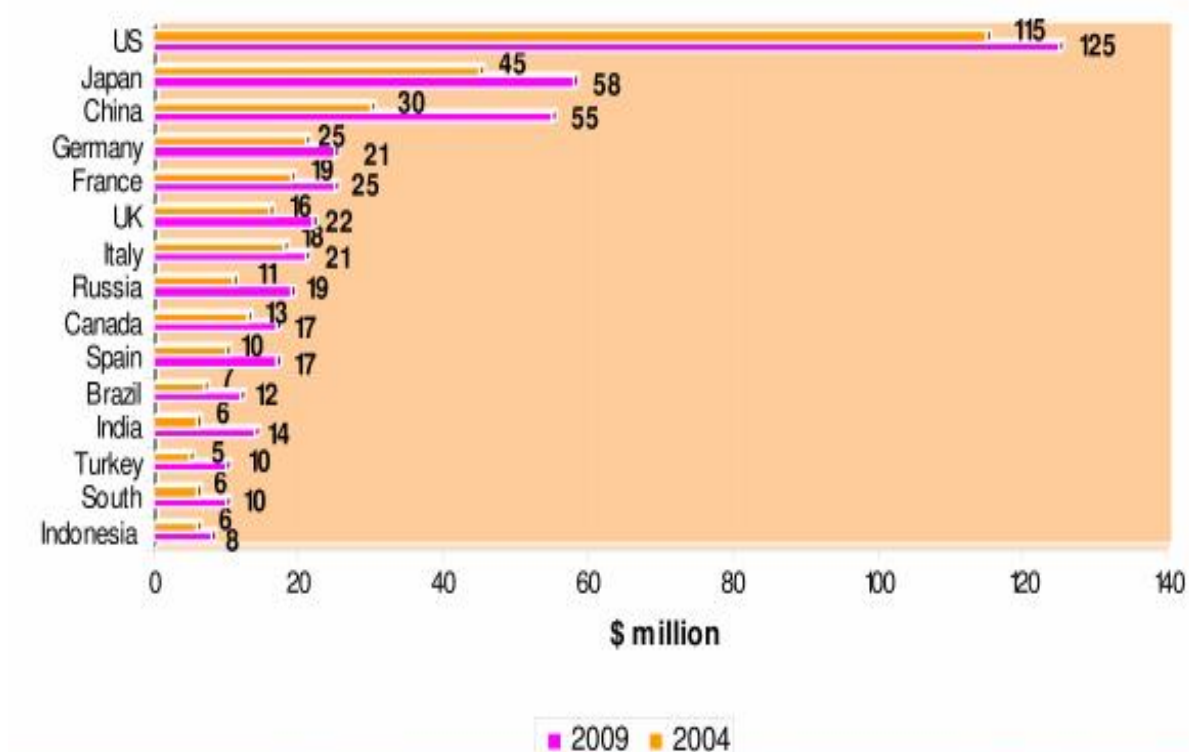
Gráfico 2. Mercado de empaques por segmento.



Fuente: <http://www.empaqueperformance.com.mx>

Entre los principales mercados del empaque a nivel mundial, se encuentran Estados Unidos, Japón y China liderando los tres primeros lugares con compras que superan los 238 millones de dólares entre los tres países para el 2009, en tanto que para el 2004, dichas compras fueron de 190 millones de dólares.

Gráfico 3. Principales mercados del empaque a nivel mundial

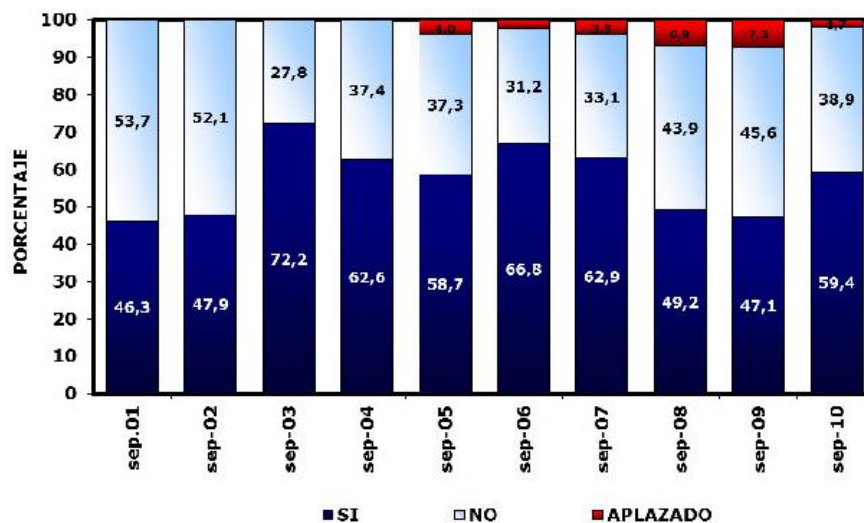


Fuente: <http://www.empaqueperformance.com.mx>

1.1.3 Competitividad del sector del empaque colombiano.¹⁵ Colombia se viene preparando para mejorar su competitividad con mayores inversiones. Según la *Encuesta de Opinión Industrial Conjunta*: “Mientras en septiembre de 2009 47.1% de los empresarios tenía pensado adelantar algún proyecto de inversión en 2010, para septiembre de 2010 cerca de 60% de los industriales tiene previsto desarrollar proyectos de inversión en 2011. En sus planes de inversión, el empresariado colombiano mantiene una visión de mediano y largo plazo, ya que la estructura general de sus proyectos está enfocada al mejoramiento de la competitividad. Los nuevos proyectos están orientados especialmente a modernización tecnológica (65%), reposición de equipo (55%) y ensanche de planta (51%)”.

¹⁵Industria colombiana de envases 2011: Perspectivas y competitividad. Disponible en <http://hologramacomunicacion.wordpress.com/2011/03/15/industria-colombiana-de-envases-2011-perspectivas-y-competitividad/>

Gráfico4. Empresas con proyectos de inversión productiva



Fuente: Encuesta de opinión industrial conjunta.

Lo anterior exige que el sector del empaque en Colombia adopte también esta estrategia dado que, desde su posición, debe aportar en la cadena de competitividad de sus clientes.

En el sector de empaque y embalaje en Colombia se presentan varios aspectos que generan incertidumbre en el comportamiento del mercado, como son:

- Tasa de cambio.
- Exportaciones a Venezuela y Ecuador.
- Precios de las materias primas.
- Comportamiento de la demanda mundial.
- Cambio climático.

Los principales problemas de la industria percibidos por las empresas son:

- Materias primas.
- Demanda.

- Tipo de Cambio.¹⁶

1.2 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.2.1 Reseña histórica. Jaizur Empaques fue fundada en el año 1996 por los esposos Gabriel Jaimes y Beatriz Zurincho. El nombre de la empresa deriva de los apellidos Jaimes y Zurincho. Desde sus comienzos desarrolló actividades de fabricación de empaques publicitarios en bolsas de polietileno de baja densidad.

La empresa se ubicó en un apartamento del barrio Bucarica, donde laboraban los propietarios con el acompañamiento de un empleado; la empresa pertenecía al Régimen Simplificado del Impuesto sobre las ventas.

Para el año 1999, la empresa incursionó en nuevas materias primas para la elaboración de los empaques, empleando el cartón kraft y la tela no tejida.

Durante el periodo 1999-2007, la empresa expandió su mercado a nivel regional, con ventas en los municipios de San Vicente, San Gil, y Barrancabermeja; debido al incremento de las ventas, y consecuentemente de la producción, en el año 2007 la empresa trasladó su sede a la Calle 26 N° 8 – 74 del barrio Lagos I de Floridablanca, y acatando las disposiciones de la DIAN, se inscribió en el Régimen Común.

A partir del 2008 se fueron añadiendo nuevos mercados, del orden nacional, por lo que se logró penetrar en ciudades como Cúcuta, Valledupar, Maicao, Saravena, Medellín, y Buenaventura. Actualmente, en la sede de la empresa, laboran 11 personas en total, produciendo bolsas en tela no tejida, plástico y papel para entregarlas a los clientes a nivel nacional.

¹⁶Industria colombiana de envases 2011: Perspectivas y competitividad. Disponible en http://www.elempaque.com/ee/secciones/EE/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc_81943_HTML.html?idDocumento=81943. Octubre 20 de 2012

1.2.2 Productos. La empresa Jaizur Empaques hace parte del sector secundario de la economía (industria manufacturera). De acuerdo con el registro en Cámara de Comercio, la actividad comercial de Jaizur Empaques, es la fabricación de empaques, clasificada en los códigos CIIU 1749, 2109, y 2529.


Los productos de la empresa se clasifican en tres líneas de acuerdo al material principal que las compone: Bolsa en tela no tejida, bolsa en plástico, y bolsa en papel. A continuación se presentan las fichas técnicas de las líneas.

Cuadro 1. Ficha técnica de bolsa en tela no tejida


Definición	Bolsa en tela no tejida
Diseño	
Tamaño	Por solicitud del cliente
Material	Tela no tejida, cordón en algodón, tintas solubles en agua.
Colores	Variados
Técnica de impresión	Estampado manual a una o más tintas
Vida útil	Seis meses en promedio.
Resistencia	8 kilos

Fuente: Jaizur Empaques

Cuadro 2. Ficha técnica de bolsa en plástico

Definición	Bolsa en plástico
Diseño	
Tamaño	Por solicitud del cliente
Material	Polietileno de alta densidad, manijas plásticas o en algodón, tintas solubles en xilol.
Colores	Variados.
Técnica de impresión	Estampado manual a una o más tintas, flexografía.
Vida útil	Dos meses en promedio.
Resistencia	5 kilos

Cuadro 3. Ficha técnica de bolsa en papel

Definición	Bolsa en papel
Diseño	
Tamaño	Por solicitud del cliente
Material	Papel Kraft, cordón en algodón, tintas solubles en agua.
Colores	Surtidos.
Técnica de impresión	Estampado manual a una o más tintas, offset.
Vida útil	Seis meses en promedio.
Resistencia	3 kilos

Atributo diferenciador. El principal atributo diferenciador de Jaizur Empaques, es la garantía de la calidad de las materias primas que emplea. Todos los productos de la empresa son sometidos a control de calidad por los responsables de cada uno de los procesos, verificando uniones, impresión, y presentación. Las materias primas son revisadas visualmente para descartar las defectuosas. La excelente relación que se tiene con los clientes, es otro valor agregado del servicio de venta de la empresa.

1.2.3 Mercados y clientes. Jaizur Empaques hace presencia en otras ciudades del país: Cúcuta, Valledupar, Maicao, San Vicente, Saravena, San Gil, Medellín, Buenaventura, y Bacarrancabermeja.

1.2.4. Estructura orgánica. La empresa no tiene definida una estructura orgánica, mucho menos se conoce por parte de los empleados, pero para efectos de este proyecto, Jaizur Empaques está organizado así: la gerencia está a cargo del señor Gabriel Jaimes, en secretaría y diseño está la señora Beatriz Zurincho; los demás cargos que existen en la empresa son: contador, cortador, sellador, estampador, troquelador, y ensamblador.

A continuación se presenta el organigrama actual elaborado por las autoras del proyecto de acuerdo a dichos cargos:

Gráfico 5. Organigrama actual de Jaizur Empaques



Fuente: Jaizur Empaques.

2. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo del sector del empaque comprende los siguientes factores: Económico, Competitivo, Socio – Cultural, Político – Jurídico y Tecnológico.

2.1. FACTOR ECONÓMICO

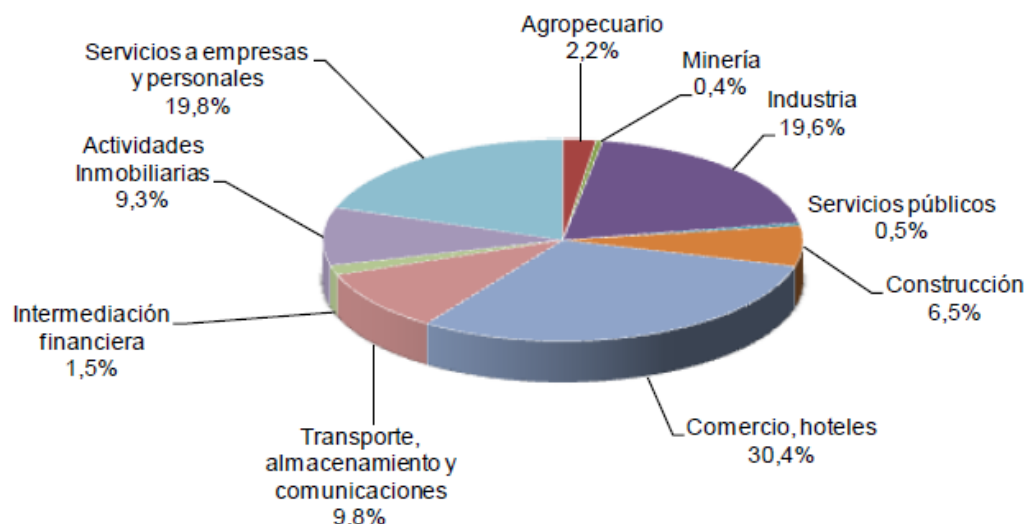
Las variables a considerar en el factor económico son: Desempleo, Exportaciones, Importaciones, Inflación, Tasas de interés, Tratado de Libre Comercio (TLC).

2.1.1 Desempleo. En Colombia se ha estudiado la informalidad pero poco el subempleo y ellos están muy relacionados entre sí. Mientras el subempleo no disminuya, en el área metropolitana habrá oportunidad para la delincuencia común, fortaleza de los actores armados del conflicto interno, y mayor desorden en las ciudades que la componen, pues a sus calles salen los que no tienen trabajo y deben conseguir en el mundo informal el mínimo vital que necesitan para sobrevivir.¹⁷

Las cifras de desempleo de Bucaramanga y su área metropolitana, hasta julio de 2012, registran una tasa del 9,8%, es decir, 1,8 puntos básicos menos de la registrada a nivel nacional, no obstante, el subempleo fue alto, del 32,6%.

¹⁷DESEMPLEO Y SUBEMPLEO EN EL ÁREA METROPOLITANA. Disponible en <http://www.vanguardia.com/opinion/editorial/151397-desempleo-y-subempleo-en-el-area-metropolitana>. Citado el 23 de octubre de 2012

Gráfico 6. Población ocupada por rama de actividad económica



Fuente: DANE – Gran Encuesta de Hogares, agosto de 2012

El subempleo se encuentra distribuido principalmente entre el servicio a empresas y servicios personales (19,8%), la industria (19,6%), y el comercio y hoteles (30,4%).

Así, si se suma el porcentaje de desempleados y el de subempleados, el resultado resalta que en el Área Metropolitana de Bucaramanga el 42,4% de las personas que son laboralmente activas están en ambas categorías, cifra que genera inquietud.

Por eso, si bien la disminución de los desempleados, según el Director del DANE, es estructural y no coyuntural, la ciudad y los municipios que conforman su Área Metropolitana enfrentan un delicado problema económico y social, pues desde hace años más del 40% de las personas laboralmente activas están en el mundo del desempleo y del subempleo, lo que conduce a que se hayan ahondado significativas inequidades y hayan aumentado la inseguridad ciudadana y otros delicados conflictos en el seno de la sociedad.

La situación de desempleo y sobre todo de subempleo, se constituye en una amenaza menor para Jaizur Empaques porque el consumidor final, que está desempleado o subempleado, no tiene poder adquisitivo para comprar productos cuyo precio incluye el empaque publicitario.

2.1.2 Inflación- índices de precios al consumidor IPC. En junio de 2013 el IPC registró una variación positiva de 0,23%, cifra superior en 0,15 puntos porcentuales a la reportada en el mismo mes de 2012, cuando llegó a 0,08%. En el primer semestre de 2013, el índice acumuló una variación de 1,73%, mientras que para los últimos doce meses, se ubicó en 2,16%.¹⁸

Tres grupos de bienes y servicios presentaron variaciones superiores al IPC en el mes de junio de 2013: diversión (1,59%); vivienda (0,50%) y salud (0,32%).¹⁹

En diversión, el único subgrupo que presentó una variación positiva en los precios fue servicios de diversión con 2,66%.

En vivienda, los subgrupos con las mayores variaciones positivas en los precios correspondieron a: gas y servicios públicos (1,01%); gasto de ocupación (0,43%) y utensilios domésticos (0,21%).

En salud, los subgrupos con las mayores variaciones positivas en los precios correspondieron a: gastos de aseguramiento privado y otros gastos (0,41%); bienes y artículos (0,34%) y servicios de salud (0,15%).

Entre tanto, seis grupos presentaron variaciones inferiores al IPC de junio 2013, estos fueron: transporte (0,13%); vestuario (0,12%); otros gastos (0,09%); educación (0,01%); alimentos (-0,01%) y comunicaciones (-0,02%).

¹⁸http://www.dane.gov.co/#twoj_fragment1-4. Citado el 4 de julio de 2013

¹⁹<http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/indice-de-precios-al-consumidor-se-ubico-en-023-en-junio-dane-125589>. Citado el 4 de julio de 2013

De las 24 ciudades estudiadas por el DANE, Riohacha registró la mayor inflación con 0,70 por ciento; mientras que Florencia se ubicó en el polo opuesto, con una variación negativa en los precios de -0,22 por ciento.²⁰

Bogotá se ubicó con la segunda inflación más alta en el periodo analizado, al ubicarse con 0,46%, superior al promedio del Índice de Precios al Consumidor, en tanto que Bucaramanga solo registró un incremento de 0,13 por ciento.

Este comportamiento de la inflación es favorable para la empresa Jaizur Empaques porque podrá mantener tanto los costos como los precios de sus productos, y desarrollar planes de crecimiento o emprender nuevos proyectos. Dado lo anterior, esta variable se califica como una oportunidad mayor para la empresa.

2.1.3 Tasas de interés. La Junta Directiva del Banco de la República decidió reducir la tasa de interés de referencia en 0,25 puntos básicos. De esta forma, la tasa base para la subasta de expansión se sitúa en 3,75%.

La decisión se tomó teniendo en cuenta que la economía colombiana crece por debajo de su potencial, la inflación observada y proyectada se sitúan por debajo de la meta del 3% y no se vislumbran presiones alcistas sobre la misma en el futuro cercano.

La Junta Directiva tomó en consideración los siguientes aspectos relevantes:

²⁰<http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/indice-de-precios-al-consumidor-se-ubico-en-023-en-junio-dane-125589>. Citado el 4 de julio de 2013

El crecimiento de la economía mundial en el cuarto trimestre de 2012 fue algo más débil de lo esperado. No obstante, en lo corrido de 2013, indicadores de actividad económica y de expectativas en algunas de las economías de mayor tamaño han sido algo más positivos y las condiciones financieras han mejorado.

Los precios internacionales del petróleo subieron y se encuentran en niveles superiores al promedio observado en 2012. Si dicha cotización se mantiene en esos niveles podría compensar los bajos precios del café y del carbón y llevar a que los términos de intercambio en 2013 superen el promedio observado en 2012.

En Colombia, los indicadores de actividad económica para el cuarto trimestre de 2012 sugieren que el consumo privado creció un poco menos que en los dos trimestres anteriores. La incertidumbre sobre el comportamiento de la inversión, en particular en obras civiles y construcción de edificaciones, sigue siendo elevada. Por el lado de la oferta, los indicadores líderes de la industria sugieren de nuevo una caída en la producción de este sector en diciembre, mientras que los del comercio indican que se presentaría un crecimiento aceptable. Con lo anterior, el equipo técnico estima que el crecimiento económico de 2012 se situaría en un intervalo entre 3,3% y 3,9%.

El crecimiento económico del primer trimestre de 2013 estará afectado por los menores días hábiles que tiene el periodo, así como por los choques de oferta registrados en las exportaciones de carbón y por el riesgo de una menor demanda desde Venezuela.

En enero, la inflación anual al consumidor (2%) fue menor a la esperada, en especial por el menor aumento del IPC de regulados y de alimentos. La reforma tributaria contribuyó a la reducción de algunos de estos precios, hecho que tiene un efecto transitorio sobre la variación anual del IPC. Otros factores, como

menores costos de producción y ajustes moderados en los salarios, también explican parte de este comportamiento.

Tanto el promedio de las inflaciones básicas como las expectativas de inflación se encuentran por debajo de la meta de largo plazo (3%).

La desaceleración en la inflación, mayor que la esperada, se ha dado en un contexto de una brecha negativa del producto, situación que puede mantener las expectativas de inflación en niveles bajos por un mayor periodo de tiempo. Ello también disminuye la probabilidad de que aumentos no anticipados y generados por choques de oferta pongan en peligro el cumplimiento de la meta de inflación.

En enero el crédito siguió desacelerándose pero a un menor ritmo. Las tasas de interés nominales de los distintos tipos de préstamos se redujeron, exceptuando las de consumo que aumentaron en el mes. En términos reales todas las tasas se incrementaron, en parte como consecuencia de la reducción en la inflación observada y sus expectativas.

En estas circunstancias, la evaluación del balance de riesgos indica la conveniencia de reducir la tasa de interés de intervención a 3,75%. Las acciones de política monetaria están encaminadas a que el producto se sitúe cerca de la capacidad productiva de la economía, sin poner en riesgo la meta de inflación ni la estabilidad macroeconómica del país.²¹

Para Jaizur Empaques, las actuales tasas de interés, son favorables por cuanto representan menores gastos financieros de la empresa, y mejoran su utilidad neta; buscar mayor apalancamiento financiero en este tiempo para emprender nuevos proyectos de inversión, o la refinanciación de la deuda actual, resulta menos

²¹EL ESPECTADOR.COM. Disponible en <http://m.elespectador.com/noticias/economia/articulo-406368-banco-de-republica-recorta-025-puntos-tasa-de-interes> . Citado el 19 de mayo de 2013

costoso para la empresa, por lo tanto se convierte esta variable en una oportunidad menor.

2.1.4 Tratado de libre comercio. (TLC). Después de un año de entrada en vigencia el tratado con EEUU, la realidad de las cifras muestra que la balanza comercial del país con respecto a Estados Unidos se deteriora. Los combustibles de petróleo, el oro y carbón representaron el 81 por ciento de las exportaciones, que junto con las ventas a Estados Unidos de bienes agrícolas como flores, café y banano representan el 90 por ciento de los envíos colombianos a ese país.

El Gobierno Nacional ha tratado aparentemente de disfrazar el resultado por todos los medios a su alcance, anunciando a diario que nuevos productos se exportan, que el número de empresas exportadoras es mayor, y toda suerte de ilusiones, pero la realidad es que esa parafernalia solo soporta algunos cambios menores en el 10 por ciento de las exportaciones, pues lo que sigue soportando el superávit con respecto a Estados Unidos ya se tenía antes del acuerdo.

Sin embargo, cuando se mira la dinámica de exportación de Estados Unidos se ven cambios interesantes que llevan a pensar que por el lado estadounidense las ventas de valor agregado son y serán las ganadoras, como era de esperarse de parte de un país industrializado. Así, las principales ventas de Estados Unidos a Colombia están representadas en aviones, repuestos aeronáuticos, refinados del petróleo como gasolina, cloruros de vinilo, unidades de sondeo, camperos y cargadores, y una variada y larga lista de bienes industriales.

Hace unos años, Estados Unidos era proveedor del 98 por ciento del trigo que importaba Colombia, pero hoy, a un año del Tratado, solo registra ventas por 135 millones de dólares, que es el 39 por ciento de las compras colombianas de trigo, las cuales ascienden a alrededor de 550 millones de dólares anuales.

Sí se aprecian importantes compras de algodón, pero los resultados de exportación de textiles y confecciones, que fueron el motor de justificación del acuerdo, no parecen ser halagüeños. También han crecido las importaciones de torta de soya y de soya extruida aptas para la alimentación avícola, pero tampoco estas justifican el deterioro de la balanza comercial para Colombia.

Es evidente que el primer año de vigencia de un acuerdo no puede ser el parámetro de exoneración o condena del pacto comercial, pero lo delicado del asunto es que el propio acuerdo, por justificaciones que se le busquen, pareciera tener un 'fuerte aroma' importador, que puede representar un quiebre en la tendencia comercial con Estados Unidos desfavorable para Colombia, si no se toman las precauciones necesarias.

En materia industrial no se ve, por lo menos a simple vista, cuáles serán los nuevos productos de valor agregado que sacarán la cara en este Tratado. Por el lado agrícola, las señales de desestimulo y desinterés por el agro que da el Gobierno Nacional en procesos como el de Alianza Pacífico no son las mejores cartas de presentación para que los inversionistas aumenten su producción o emprendan nuevos negocios agrícolas con destino a la exportación, cuando el Gobierno se empeña en hacer concesiones unilaterales a cualquier socio comercial, sin siquiera esperar ninguna contraprestación al respecto.²²

Esta apertura al TLC con Estados Unidos se convierte en una oportunidad menor para la empresa "Jaizur Empaques" porque si bien existe la posibilidad de ofrecer empaques publicitarios a nuevas empresas exportadoras cuyo destino sea el mercado americano, la empresa no está preparada para ello.

²² PORTAFOLIO.CO. Disponible en <http://www.portafolio.co/opinion/analisis-agridulce-aniversario-del-tlc-ee-uu>. Citado el 19 de mayo de 2013

2.1.5 Contrabando.²³ Alrededor de 6.000 millones de dólares en mercancías de contrabando ingresan cada año al país, de acuerdo con estimaciones del Gobierno, lo que golpea al empresariado que opera legalmente y a las finanzas públicas.

El objetivo del gobierno colombiano, para el año 2014 es disminuir los niveles de contrabando, que hoy se estiman en un 14 por ciento del total de importaciones, al 6 por ciento o menos.

Teniendo en cuenta que este año las importaciones pueden llegar a 50.000 millones de dólares, el contrabando bordearía los 7.000 millones de dólares, afectando a sectores como textiles, confecciones, calzado, electrodomésticos y cigarrillos.

Considerando que los empaques hacen parte de los productos que ingresan de contrabando, esta variable es una amenaza menor para “Jaizur Empaques”; al afectar el nivel de ventas de sus clientes, disminuye el nivel de compras de empaque que éstos hacen a la empresa.

2.1.6 Exportaciones. Pese a la crisis que enfrenta, la Unión Europea sigue siendo un destino en crecimiento y que cada vez se abre más para los productos colombianos con valor agregado.

Al anterior bloque, en el que las exportaciones colombianas crecieron 9,6 por ciento entre enero y agosto del 2012, para sumar 5.995 millones de dólares, se advierten crecimientos altos a países como España (223,9 por ciento).

²³Cada año entran 6 mil millones de dólares en contrabando. Disponible en <http://www.portafolio.co/economia/cada-ano-entran-6-mil-millones-dolares-contrabando>. Citado el 25 de octubre de 2012

Con Corea del Sur, país con el que Colombia también aspira a tener en el corto plazo un TLC, ha habido evolución en las cifras de exportación. En este caso, el crecimiento fue de 37,8 por ciento, con ventas que pasaron de 211 millones de dólares a 291 millones.

La meta del Gobierno de llegar al Medio Oriente también se ha cumplido. Además de exportar al Líbano, Jordania y Arabia Saudí, Colombia ha aumentado sus exportaciones a naciones como Turquía, con la cual negocia actualmente un TLC.

Las ventas externas a este destino crecieron 27,5 por ciento en los ocho primeros meses de este año.

Un comportamiento similar se observa con Panamá. Las ventas al vecino país, entre enero y agosto de 2012, cerraron en 1.532 millones de dólares frente a 1.249 millones en igual lapso del 2011.

Israel es otro de los países en los que Colombia se ha fijado la meta de llegar sin restricciones arancelarias.²⁴

Para la exportación de productos se destaca la calidad de producción e impresión de empaques con alto valor agregado, incorporando en los productos diseños vanguardistas. Este sector (del empaque) hace parte del programa de transformación productiva que busca la proyección internacional de sectores de talla mundial.

²⁴CRECE COMERCIO CON PAÍSES CON LOS QUE SE FIRMARÍA TLC. Disponible en <http://www.portafolio.co/negocios/crece-comercio-paises-los-que-se-firmaria-tlc>. Citado el 24 de octubre de 2012

Entre las tendencias del sector están los empaques pequeños o para porciones individuales y los empaques para envolver, hornear y aislar alimentos. Las oportunidades se presentan para las películas plásticas flexibles y bolsas plásticas, los envases plásticos para alimentos.

Respectos a los aranceles, a partir de la entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos estos productos pagarán un arancel del 0%.²⁵

Los envases y preformas plásticas en polipropileno, polietileno, pet y PVC tienen una alta demanda en todo el mundo, de la misma manera los empaques hechos a la medida como cajas plegadizas y las etiquetas termoencogibles y autoadhesivas son un mercado muy importante.²⁶

Aunque Jaizur Empaques no exporta sus productos en forma directa, el crecimiento de las exportaciones colombianas se convierte en una oportunidad menor al vender a clientes exportadores siempre que amplíe su capacidad instalada e incursione en el uso de nuevos materiales y nuevas tecnologías.

2.1.7 Importaciones. El moderado optimismo acerca del crecimiento del sector de empaques para 2012, está combinado con una preocupación suscitada por la competencia internacional que genera la importación de productos empacados en el país de origen.

La conversión de etiquetas lidera el crecimiento, seguida de los empaques flexibles. Las bolsas plásticas experimentan reducción en su consumo, motivada por regulaciones medioambientales. El sector de cajas plegadizas busca

²⁵ENVASES Y EMPAQUES. Disponible en <http://tlc-eeuu.proexport.com.co/oportunidades-por-sector/manufacturas-e-insumos/envases-y-empaques>. Citado el 24 de octubre de 2012

²⁶OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN SECTOR ENVASES Y EMPAQUES. Disponible en <http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/sectores/manufacturas/envases-y-empaques>. Citado el 24 de octubre de 2012

reducción en sus costos y nuevas formas de aprovechar sus ventajas medioambientales.

El sector de empaques ha crecido constantemente durante los últimos años en toda América Latina, al ritmo del crecimiento económico de la región, una de cuyas características ha sido la inserción en el consumo de más capas sociales cuyos ingresos se han incrementado saliendo, en algunos casos, del nivel de pobreza. Esta situación ha cambiado la estrategia de empresas de diversos sectores, que ahora deben desarrollar y entregar más y nuevos productos adecuadamente empacados a personas de todos los niveles de renta.

Los fabricantes de empaques, además de ayudar a sus clientes a bajar los costos de proceso, utilizan la creatividad, el diseño, la ingeniería de materiales y la aplicación de nuevas tecnologías —como los códigos de respuesta rápida, que captan la atención del consumidor durante los pocos segundos que toma su decisión de compra frente al producto—, como factores que generan diferenciación en su oferta de servicios.²⁷

La entrada de productos empacados en el país de origen, fuera de afectar a los clientes de Jaizur Empaques, también afecta a la empresa por la menor demanda de empaques; esta es una amenaza menor para la empresa.

2.2 FACTOR COMPETITIVO

Este factor es muy importante porque califica el entorno competitivo de la empresa. Su competencia no solo depende de su productividad sino también de su entorno.

²⁷ *Crecimiento en un ambiente de competencia globalizada. Disponible en http://www.conversion.com/cv/secciones/CV/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc_85784_HTML.html?idDocumento=85784. Citado el 25 de octubre de 2012.*

Para “Jaizur Empaques” se analizarán dentro del factor competitivo, variables que de forma directa o indirecta pueden beneficiarla o perjudicarla; entre ellas están: alianzas estratégicas, proveedores, capacidad de negociación, tendencias, mano de obra, competencia actual, nuevos competidores, y actitud del entorno.

2.2.1 Alianzas estratégicas. La apertura de mercados globales, junto con el desarrollo tecnológico, obliga a las empresas a ser dinámicas para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. Para lograrlo, es importante la competitividad y el liderazgo. Consecuentemente con esto, han surgido nuevas prácticas gerenciales y organizacionales: la gerencia de recursos humanos, la cultura y el liderazgo, entre otros. Es conocido el hecho que la estructura de una organización, antecede a sus estrategias, de manera que si la empresa opta por nuevos planes corporativos, se deben dar cambios internos para que logre la implementación de dichas estrategias.

Hoy en día, la creciente competencia nacional y la entrada de nuevos competidores al mercado colombiano, obliga a las empresas a buscar nuevas oportunidades que les permitan mantenerse dentro del mercado y competir ampliamente con sus productos o servicios.

Una de esas oportunidades es la estrategia de diversificación e integración corporativa que se logra mediante las alianzas estratégicas, mediante las cuales, dos o más empresas unifican sus fuerzas para alcanzar un objetivo común que genera beneficios también comunes.

Dadas las circunstancias actuales de la empresa Jaizur Empaques, una alianza estratégica con un cliente exportador es una oportunidad menor para aumentar sus ventas y por consiguiente, su capacidad de producción.

2.2.2 Proveedores. La entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos, y las existentes con otros países, mejora la oferta de materias primas para la elaboración de las bolsas, ampliando el número de proveedores que la empresa tiene en este momento. A mayor número de proveedores, mayores posibilidades de selección, mejores materiales, y menores costos de producción.

Por el momento, la empresa Jaizur Empaques se abastece de materias primas a través de proveedores locales, pero esta variable es una oportunidad mayor que le permitirá ampliar su oferta de diseños, a menores precios.

2.2.3 Capacidad negociadora de los clientes. En el sector de los empaques, los clientes buscan no solamente calidad de los empaques, sino que éstos mismos sirvan como medio publicitario de sus productos; a esto se le suma el hecho que traten de imponer condiciones especiales en el momento de decidir la empresa que les suministrará dichos empaques. Dichas condiciones están relacionadas con la forma de pago, el tiempo de entrega de los pedidos, y diseños casi exclusivos.

Para Jaizur Empaques, manejar políticas claras en los plazos que concede, la entrega más a tiempo posible y ajustar los diseños a lo que piden sus clientes, minimiza el riesgo de perder sus clientes, a pesar que la competencia esté presta a mejorar dichas condiciones, lo que define esta variable como una amenaza menor para la empresa.

2.2.4 Tendencias. De acuerdo con la Asociación Mexicana de Envase y Embalaje (AMEE), en la actualidad se puede hablar de tres factores que determinan la tendencia en los empaques:

- **Sustentabilidad.** Las empresas buscan reducir el impacto ambiental de los empaques con un menor consumo energético, desde la producción de la materia prima hasta la disposición final del envase. Esto no es sólo con un fin

ambiental, sino también como un elemento crítico de competitividad, pues el objetivo es que haya un balance entre eficiencia, funcionalidad y costo.

- Mercadotecnia. El envase es un elemento fundamental en la experiencia que el consumidor tiene con el producto desde su elección en el punto de venta, compra, transporte y almacenamiento, hasta su disposición final. Por tal motivo, el éxito o fracaso de un producto también depende de la imagen que presente y el confort que el diseño ofrezca.
- Conveniencia. Los cambios en los estilos de vida, la nueva geografía, el aumento de la población urbana, la composición de las familias, los cambios en los ámbitos laborales y la conciencia que se ha tomado respecto a la salud ha afectado las características de los productos y, por ende, de los empaques.²⁸

Esta tendencia no solo es mexicana, lo es a nivel global, razón por la que esta variable es una oportunidad mayor para Jaizur Empaques, especialmente porque maneja dos líneas que se ajustan a estos tres factores mencionados: bolsas en tela no tejida, y bolsas en papel.

2.2.5 Mano de obra en el sector. La mano de obra en este sector presenta rasgos difíciles de aceptar por parte de las empresas: son personas que buscan empleo donde puedan asegurar sus ingresos, independientemente del rendimiento que puedan ofrecer; les cuesta someterse a ser puntuales en el cumplimiento del horario establecido por las empresa, presentando excusas por variados motivos con mayor frecuencia que en otro tipo de empresas; la indisciplina también se da en la relación con los compañeros de trabajo, y la frecuente falta de respeto a los jefes. Por su bajo nivel educativo y socioeconómico, sus expresiones verbales y aún físicas, propician enfrentamientos entre compañeros y con los jefes, alterando el clima laboral de la empresa. Es difícil conseguir personal capacitado

²⁸Tendencias en empaque y embalaje. Disponible en Internet <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/tendencias-en-empaque-y-embalaje-1>. Citado el 31 de octubre de 2012.

previamente en las labores operativas de la empresa, por lo que esa capacitación deberá darse dentro de la empresa, esperando que el nuevo personal tenga las habilidades suficientes para desarrollar la labor. Esta situación que se presenta en el sector, es una amenaza menor para Jaizur Empaques, que le ha generado problemas en su productividad.

2.2.6 Competencia actual. A nivel internacional, se conoce que hay empresas que fabrican este tipo de bolsas para publicidad, pero no son personalizadas, es decir, las producen y las venden en grandes volúmenes en los mercados internacionales, a intermediarios, para que las empresas locales, las estampen y personalicen a gusto de sus propios clientes.

A nivel nacional no se identificaron empresas destacadas en este sector, pero sí muchas empresas pequeñas dedicadas a la fabricación de bolsas, en diferentes ciudades capitales, entre las cuales se mencionan, Bolsas Ecológicas Publicitarias, con un mercado local en Bogotá y productos limitados, Empaques Publicitarios en Cúcuta, Bolsas Publicitarias y Ecológicas (Medellín), quienes producen cantidades pequeñas a precios muy económicos, Bolsos y Empaques Ecológicos Publicitarios (Medellín), Shama Colombia Ltda., (Bogotá) con una página web incipiente.

La competencia local actual para Jaizur Empaques está representada por las empresas legalmente constituidas que se dedican a la misma actividad; según el directorio telefónico de Bucaramanga (editado por Publicar) en el área metropolitana hay 13 empresas dedicadas a la producción de bolsas publicitarias; algunas de estas empresas, las elaboran en papel, otras en tela no tejida, y la mayoría en plástico. Para el presente análisis competitivo, y con la orientación de los propietarios de Jaizur Empaques, se seleccionaron cuatro de estas empresas que se convierten en la mayor competencia directa: Bolsas Santander, Carbolsas Ltda., Pakempaques, y Eco Empaques. Los factores más fuertes de Jaizur

Empaques son la experiencia de más de 16 años en el sector, la excelente atención al cliente, y la calidad de sus productos, pero el más débil es la capacidad negociadora.

Cuadro 4. Matriz de perfil competitivo MPC

FACTORES CLAVE	%	EMPRESAS									
		BOLSAS SANTANDER		CARBOLSAS LTDA		PAKEMPAQUE		ECO EMPAQUES		JAIZUR EMPAQUES	
		Cal	Peso	Cal	Peso	Cal	Peso	Cal	Peso	Cal	Peso
Experiencia	20%	2	0,4	4	0,8	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Atención al cliente	10%	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Relación con los compradores	10%	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Competitividad en precios	18%	4	0,7	4	0,7	2	0,4	3	0,5	3	0,5
Variedad de productos	12%	3	0,4	3	0,4	3	0,4	3	0,4	3	0,4
Calidad de productos	20%	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Estrategias de negociación	10%	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
TOTAL	100%		3,0		3,6		3,1		3,3		3,4

En la matriz competitiva se detecta que la empresa Jaizur Empaques ocupa el segundo lugar, con una puntuación de 3,4, después de Carbolsas Ltda.; esta variable Competencia tiende a ser una amenaza menor porque sólo una empresa del sector la supera, restándole participación en el mercado local y nacional.

2.2.7 Nuevos competidores. La entrada de nuevos competidores depende de las barreras para la entrada; éstas son mecanismos por los cuales la rentabilidad esperada por los nuevos competidores es inferior a la que está obteniendo las empresas ya presentes en él. Normalmente las empresas que entran en el mercado, incrementan la capacidad productiva en el sector, pero bajan la rentabilidad del mismo.

La creación de empresas que se dedican exclusivamente a producir empaques se está incrementando a una tasa del 3,5% anual²⁹; entre ellas:

Algunas de estas nuevas empresas tienen la característica de ser empresas familiares con baja participación en el mercado regional o local; otra característica es que producen contra pedido según la necesidad de los clientes. Los nuevos competidores son una amenaza mayor para Jaizur Empaques al restarle mercado y bajar la rentabilidad en el sector.

2.2.8 Actitud del entorno (Área Metropolitana de Bucaramanga).

Bucaramanga es catalogada como la ciudad de mayor fortaleza para el crecimiento y sostenibilidad de la producción empresarial en el país, convirtiéndose en un foco de inversión y crecimiento industrial, según un informe presentado por la Universidad del Rosario, para el segundo trimestre de 2012³⁰; es importante hacer notar que cuando se menciona Bucaramanga, se tiene presente que hace parte del AMB, y es afectada por los municipios que lo integran.

Según el programa “Más Ideas, más Empresas” de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el grado de supervivencia de las empresas se sitúa alrededor del 36,9% pasados los cinco años de creadas³¹; entre las razones por las cuales se cierran muchas empresas están: falta realizar planes de negocios previos para determinar la viabilidad de los mismos, baja capacidad de gestión administrativa, falta de asesoría profesional, etc.

²⁹ Cámara de Comercio de Bucaramanga. Base de datos de empresas años 2008-2012.

³⁰ Facultad de Administración. Giovanni Reyes. Universidad del Rosario.

³¹ Más Ideas Más Empresas. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Disponible en http://www.camaradirecta.com/xmod_descargas/images/descargas290.pdf. Citado el 28 de octubre de 2012.

Este mismo programa busca apoyar la sostenibilidad de las empresas santandereanas, y cuenta con el respaldo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, del SENA Regional Santander, de la Gobernación de Santander, y de la Red de Emprendimiento de Santander.³²

Con todos estos elementos favorables, esta variable es una oportunidad mayor para que “Jaizur Empaques” presente sus nuevos productos y aumente su nivel de ventas en el mercado regional y local.

2.3 FACTOR SOCIO - CULTURAL

2.3.1 Calidad de vida en Colombia.³³ Las investigaciones sobre la calidad de vida cuantifican y caracterizan las condiciones de vida de los colombianos incluyendo variables relacionadas con la vivienda, los servicios públicos y los miembros del hogar (educación, salud, cuidado de los niños, fuerza de trabajo, gastos e ingresos), tenencia de bienes y percepción del jefe o del cónyuge sobre las condiciones de vida en el hogar; también necesidades básicas insatisfechas así como déficit de vivienda.

Según la Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2012, aplicadas a 21.383 hogares entre el primero de septiembre y el 31 de octubre de 2012, y publicada el 17 de octubre de 2012, se presentan los siguientes datos:

Hogares por vivienda. En el período 2010 – 2012 el número promedio de hogares por vivienda en el país se mantuvo en 1,0.

³² *Ibíd.*

³³ ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA 2012. DANE. Disponible en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/ECV_2012_Region_Oriental.pdf.

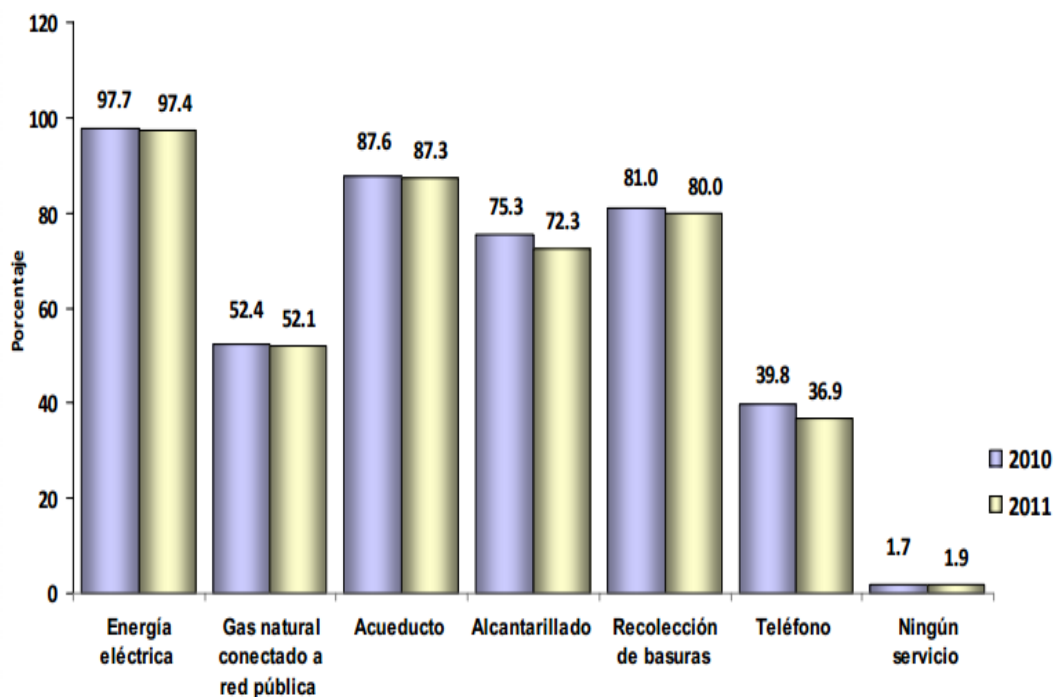
Las regiones Valle y Orinoquia – Amazonía tuvieron un promedio de 1,1 hogares por vivienda, mientras que en las demás regiones (incluyendo Región Oriental) se mantuvo el mismo promedio que en el total nacional (1,0).

Personas por hogar. El número promedio de personas por hogar en 2012 fue 3,6, en cabeceras el promedio fue 3,5, y en resto fue 3,8.

Las regiones en donde se presentan hogares de menor tamaño o menor promedio de personas por hogar son: Bogotá y San Andrés con un promedio de 3,2 y 3,3, respectivamente; las regiones Atlántica y Orinoquia – Amazonía, presentaron los promedios más altos con 4,1 y 3,9, respectivamente. Para la Región Oriental fue de 3.5 personas por hogar.

Cobertura de servicios públicos, privados o comunales. El acceso a todos los servicios públicos, privados o comunales disminuyó porcentualmente en el 2012 comparado con el 2010, tal como se evidencia en el gráfico siguiente:

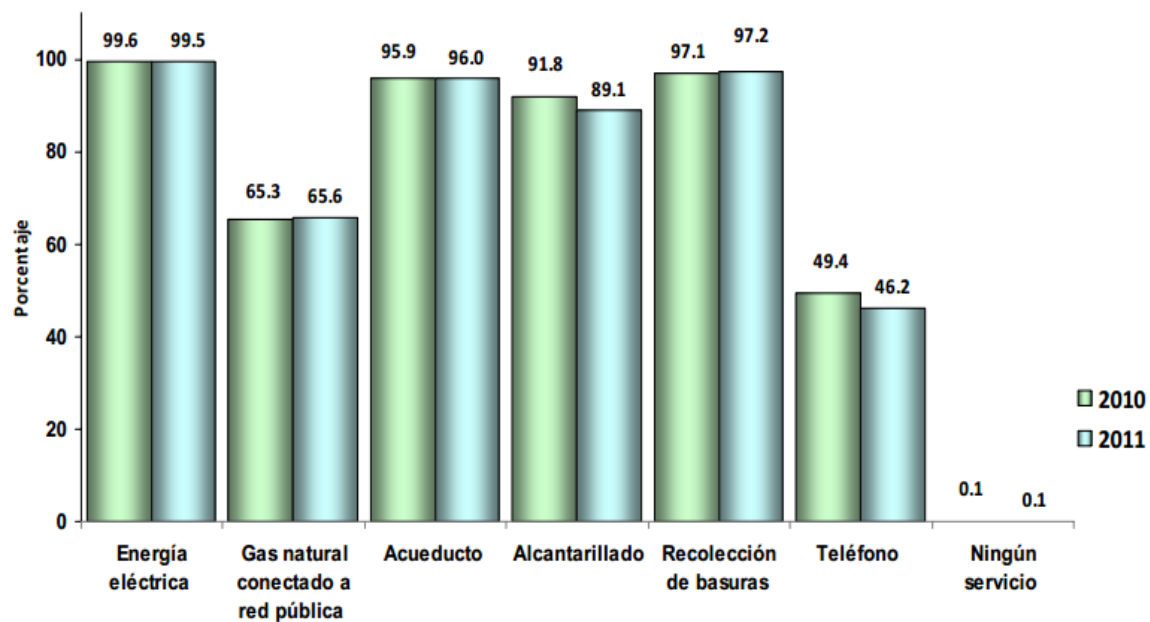
Gráfico 7. Acceso a los servicios públicos, privados o comunales (Total nacional)



Fuente: DANE ECV 2010 – ECV 2012

Estos porcentajes totales no permiten examinar el comportamiento que se presenta en las cabeceras municipales y en el resto del país; sin embargo al separar los datos estadísticos por cabecera se puede apreciar que servicios como el gas natural conectado a la red pública, el acueducto y la recolección de basuras tienen un leve incremento respecto al año 2011; los demás servicios disminuyen su cobertura. Ver gráfico.

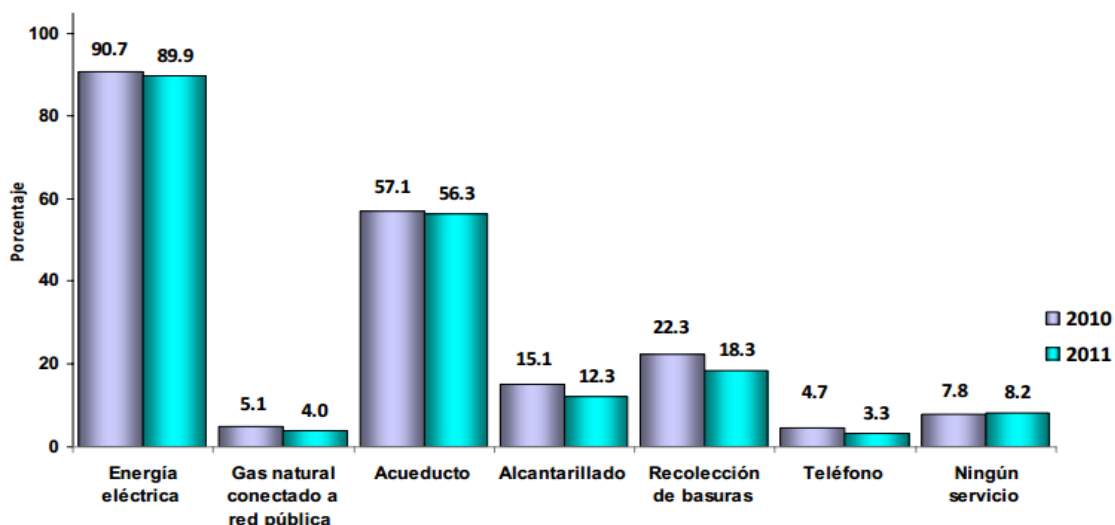
Gráfico 8. Acceso a los servicios públicos, privados o comunales (Cabecera)



Fuente: DANE ECV 2010 – ECV 2012

De igual manera, para el resto de la población, que no viven en las cabeceras municipales, cada servicio tuvo una leve caída respecto al año 2010. Ver gráfico.

Gráfico 9. Acceso a los servicios públicos, privados o comunales (Total nacional)



Fuente: DANE ECV 2010 – ECV 2012

Para esta población colombiana, que no vive en las cabeceras municipales, la cobertura de servicios básicos como energía eléctrica y acueducto es muy baja; mientras en las cabeceras municipales la energía eléctrica cubre el 99,5% de la población, en el resto sólo llega al 89,9%; de igual manera sucede con el acueducto: para la población que habita las cabeceras, la cobertura es del 96%, mientras que para el resto es apenas del 56,3%.

Afiliación a la seguridad social en salud. En el 2012, el 90,1% de la población colombiana se encontraba afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), lo que representó un incremento de 1,4 puntos porcentuales con respecto a la afiliación reportada en 2010 (88,7%). En cabeceras se presentó un incremento de 2,1 puntos porcentuales, al pasar del 88,8% en el año 2011 a 90,9% en 2012. En resto se observó una disminución de 0,9 puntos porcentuales, 88,5% para 2010 y 87,6% para 2012.

Por regímenes de afiliación, en 2012 el régimen contributivo registró una afiliación del 50,1%, presentando un incremento de 2,6 puntos porcentuales con respecto a 2011 (47,5%). Por el contrario el régimen subsidiado registró un 49,7% de

afiliación, presentando una reducción de 2,3 puntos porcentuales con respecto a 2010 (52,0%). El mayor incremento del régimen contributivo, se presentó en las cabeceras, al pasar del 57,1% en 2010 a 59,7% en 2012.

El mayor incremento de la cobertura del SGSSS se registró en Antioquia, en donde el porcentaje de afiliación fue de 94,1%, superior en 2,8 puntos con respecto a lo registrado en el 2011. El Valle presentó la menor cobertura del sistema, el 86,7% de la población según la Encuesta de Calidad de Vida 2012.

Tasa de analfabetismo. La tasa de analfabetismo alcanzó el 5,8% en el 2012, 0,5 puntos porcentuales menos de lo registrado en el 2011 (6,3%). En la cabecera la tasa de analfabetismo pasó de 4,2% en 2011 a 3,6% en 2012. Las mayores tasas de analfabetismo se presentan en resto, 13,9% en 2010 y 13,6% en el 2012.

La región que presentó la tasa más alta de analfabetismo fue la Pacífica con 9,9%, Seguida de la Atlántica con 9,5%; mientras que la región con la tasa más baja es San Andrés con 1,6%.

Promedio de años de educación de las personas de 5 años y más. El mayor promedio de años de educación se encontró en el grupo de edad de 25 a 34 años y correspondió en 2012 a 10,1 años, seguido del grupo de edad 15 a 24 años (9,4 años). En la cabecera al igual que para el total nacional, el rango de 25 a 34 años presentó el mayor promedio de años de educación, 11,0 años en 2012, el rango de edad de 15 a 24 años se mantuvo en 10,0 años para 2012.

Para todos los rangos de edad, la Región Oriental presentó un promedio de años de educación superior al total nacional, 3,0 para el grupo de 5 a 14 años; 10,6 para el grupo de 15 a 24 años; 12,3 para el grupo de 25 a 34 años y 9,5 para el grupo 35 años y más.

Percepción de pobreza. La percepción de pobreza disminuyó de 44,4% en 2011 a 43,2% en 2012. En cabeceras se registró una disminución de 2,7 puntos porcentuales pasando de 38,9% en 2010 a 36,2% en 2012. En el resto esta percepción pasó de 64,8% en 2011 a 68,2% en 2012, representando un aumento de 3,4 puntos porcentuales.

En Bogotá se presentó el porcentaje más bajo de hogares que se perciben como pobres (24,9%), seguido de Valle (35,1%). La región Pacífica es la región que registró el mayor porcentaje de hogares que se consideran pobres (70,7%).³⁴

Dadas las circunstancias actuales, esta variable se califica como una oportunidad menor para la empresa “Jaizur Empaques” porque se ha venido mejorando la afiliación a la seguridad social en salud, y ha disminuido la percepción de pobreza de los hogares, lo que refleja menos dificultades de la población, para invertir en productos que, para mejorar la presentación con empaques novedosos, deben sumar este costo al precio para el cliente final o consumidor.

2.3.2 Ética y responsabilidad social. La Organización Internacional de Normalización (ISO) estableció en la ISO26000, la siguiente definición sobre Responsabilidad Social Empresarial: “Las acciones de una organización para asumir su responsabilidad por los impactos que sus actividades tienen en la sociedad y el ambiente, las cuales deben ser consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible; estar basadas en el cuidado ético y cumplimiento con las leyes aplicables e instrumentos intergubernamentales y estar integradas en las actividades cotidianas de la organización.”³⁵

³⁴Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2011. DANE. Boletín de prensa del 17 de abril de 2012. Disponible en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/cp_ECV_2011.pdf. Citado el 25 de octubre de 2012.

³⁵Putterman, Perla. La responsabilidad social: un compromiso mundial. Ponencia presentada en el Foro “El Futuro de los sistemas de gestión: la clave para el desarrollo y la sostenibilidad de las

La Responsabilidad Social Empresarial se mueve fundamentalmente en tres dimensiones: ambiental, social y económica. En la dimensión ambiental, por medio de la promoción interna y externa de una cultura de prevención de la contaminación y uso racional de los recursos naturales, sean o no, renovables. Putterman se refiere específicamente al uso controlado de materiales, energía, agua, biodiversidad y a la reducción de las emisiones, efluentes y desperdicios³⁶

En la dimensión social, en la ejecución de actividades de promoción del desarrollo entre las comunidades, respetando su cultura y promoviendo sus iniciativas. Putterman le incluye la prohibición del trabajo de menores, el respeto por los derechos de las comunidades indígenas, la aplicación de prácticas de seguridad para con los trabajadores y la formación en la diversidad.³⁷

Respecto a la dimensión económica, aportando parte de los beneficios que la empresa recibe de la sociedad en proyectos productivos que sean de provecho, tanto para los propios empleados como para las comunidades.³⁸

Se puede decir entonces que la Responsabilidad social empresarial se mueve entre dos posturas epistemológicas distintas. De un lado, la presunción de unos compromisos éticos asumidos por la empresa frente a un entorno interno y externo respecto del cual se siente parte y al que se debe en el cumplimiento de ciertas responsabilidades, y, del otro lado, la racionalidad técnica en cuanto a la necesidad de que la empresa contribuya a la viabilidad del entorno para hacer y mantener factible su propio negocio.

empresas”, organizado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Cartagena, 8 de septiembre de 2006. Página 37.

³⁶Putterman, Perla. Op.Cit. página 14

³⁷ Ibíd.

³⁸Federico Alfonso Atehortúa Hurtado. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: ENTRE LA ÉTICA DISCURSIVA Y LA RACIONALIDAD TÉCNICA. Disponible en <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/20/19>. Citado el 25 de octubre de 2012.

Según el profesor español Domingo García, se entiende por Responsabilidad Social de la Empresa “las exigencias éticas que la empresa tiene respecto a todos los intereses en juego. Frente a otras instituciones el objetivo de la empresa es y, debe ser, maximizar el beneficio. Pero lo que sea el beneficio está en función del cómo y del para quién. Si para conseguir beneficio de los accionistas o socios, debe perjudicarse a los trabajadores, producir servicios de mala calidad, contaminar el medio ambiente, incumplir a los contratistas, es una señal evidente de que algo no va bien”.³⁹

Es decir, la responsabilidad social empresarial pasa por una lógica distinta a la de la racionalidad económica imperante en las empresas. No todo puede ser visto en términos de la maximización de beneficios económicos, porque entran a valorarse desde una perspectiva ética otros compromisos que tiene la empresa con sus partes interesadas. Hay unas exigencias éticas que le vienen a la organización desde afuera y ante las cuales debe responder de manera consistente con las necesidades de las partes interesadas (empleados, comunidad, Estado, clientes, proveedores).

Como es manifiesto que podría haber conflicto de intereses entre los varios actores con los que la empresa se relaciona, es ella (la empresa) quien tiene que establecer su propio marco de actuación frente a esos actores sociales. Una moralidad que debe orientar todas las decisiones y acciones de la organización.

De lo anteriormente expuesto, se puede concluir que: “Hay dificultades para la medición el impacto real de las prácticas de responsabilidad social empresarial implementadas por las empresas”⁴⁰

³⁹ García Marza, Domingo. La ética en la empresa: el código ético como instrumento de gestión. En: Revista ESIC Market. No.93. Julio-septiembre de 1996. Escuela superior de gestión comercial y marketing. Madrid. p.164

⁴⁰ Franco, Andrés, García, Juan y Gurtner, Luis. Responsabilidad social empresarial y prácticas de buen gobierno corporativo en empresas antioqueñas, en 2000-2005. Seminario de investigación para optar al título de administrador. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín, 2005. p.58.

“No existe entre los empresarios una claridad conceptual sobre el tema de responsabilidad social empresarial, lo cual se refleja en una acción gerencial pobre y limitada en términos de favorecer, de manera integral, a todos los actores o grupos de interés que intervienen en la actividad empresarial o en la cadena del negocio.”⁴¹

“...el concepto de Responsabilidad Social del empresariado actual, más que un compromiso ético, se relaciona con la necesidad imperativa para la supervivencia y competitividad de las empresas.”⁴²

La creencia errónea de muchos empresarios que asumir la Responsabilidad Empresarial como se debe es un gasto y no una inversión, va perdiendo fuerza entre los empresarios que quieren marcar la diferencia y ser más competitivos; por lo tanto, para Jaizur Empaques ésta es una oportunidad mayor.

2.3.3 Población. Colombia parte de una población base equivalente a 42.888.592 a junio 30 de 2005 y se prevé que para el año 2020 será 50.912.429 habitantes. Lo anterior, significa que se tienen una tasa de crecimiento promedio anual de 1,25 por cien habitantes en el periodo 2000-2005 el cual disminuye quinquenio a quinquenio hasta llegar a una tasa del 1,09 por cien habitantes en el quinquenio 2015-2020.

El descenso de la fecundidad y el aumento de la esperanza de vida determinan una reducción del peso de los menores de quince años, y el incremento de la población mayor de 60 años. En efecto, en el 2020 el peso del grupo de jóvenes menores de quince años se reduce en un 18,1% mientras el grupo de 60 y más se incrementa en un 42,1%. Esto evidencia el proceso de envejecimiento que

⁴¹Ibídem. página 62.

⁴²Ibídem. página 63.

comienza a afectar a la población colombiana, lo cual determina la necesidad de reorientar las políticas de acuerdo con los cambios en la dinámica poblacional.

Los diferenciales en la dinámica demográfica a nivel departamental hacen necesario que todo el proceso de planeación tenga un mayor énfasis a nivel regional y local, de mediano y largo plazo, de manera que los beneficios del desarrollo sean distribuidos con equidad para el mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población.

La reducción de 4,7% en la participación de la población joven de 15 a 29 años entre los años 2005 y 2020, explicada en parte por el efecto de la emigración internacional, en el largo plazo podría generar impactos negativos en la economía del país por pérdida del capital humano en edades productivas en los cuales el Estado ha realizado una inversión previa.

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos de las metas del milenio, para el país, es disminuir la mortalidad infantil a 14 por mil nacidos vivos hacia el año 2015, es necesario ejecutar políticas públicas en salud de corto y mediano plazo que permitan el logro de este compromiso, el cual es posible, dada la alta participación de la mortalidad evitable en los menores de un año, tanto a nivel nacional como departamental. Si la tendencia de descenso de la mortalidad infantil se mantiene igual a la proyectada hasta 2020, esta meta no se cumpliría para Colombia dado que dicho compromiso se obtendría hacia el año 2021.⁴³

⁴³ Estudios postcensales. Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005 – 2020. DANE. Disponible en internet http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf. Citado el 26 de octubre de 2012.

De acuerdo a las proyecciones a partir del censo de 2005, y el DANE, el departamento de Santander viene en decrecimiento poblacional: entre 2005 a 2010, alcanzó un índice de 2,7%, se espera que baje en el quinquenio del 2010 al 2015 a una tasa del 2,5%, y del 2015 al 2020 sería del 2,3%.

Cuadro5. Proyecciones poblacionales de Santander del 2005 al 2020

Año	Población		
	Total	Hombres	Mujeres
2005	1.957.789	965.985	991.804
2010	2.010.404	992.943	1.017.461
2015	2.061.095	1.018.738	1.042.357
2020	2.110.608	1.043.616	1.066.992

Fuente: DANE. 44

En razón a lo anteriormente expuesto, las cifras decrecientes de la población colombiana, permiten deducir que esta variable es una amenaza menor para el sector, y principalmente para la empresa Jaizur Empaques, donde la demanda de sus productos se verá afectada con tendencia a disminuir en razón que a menor población menor demanda de productos empacados.

2.3.4 Temas de seguridad. Según información de la Policía Nacional, en Colombia se viene registrando una tendencia descendente en el número de homicidios, al pasar de 28.837 casos en 2002 a 15.459 en 2011, y de una tasa de 69,8 homicidios por cada 100.000 habitantes a una de 34 en un lapso de ocho años.

Haciendo un análisis del 2004 al 2011, se encuentra que la tasa nacional de homicidios tuvo una variación anual promedio de -5,4% durante el periodo. Por otra parte, un análisis comparativo entre las tasas de 2004 y 2011 indica que la

⁴⁴ Ibíd.

variación entre estos dos años fue de -28%. En el periodo analizado, la tasa nacional de homicidios pasó de 48 por cada 100.000 habitantes a 34 en 2011, y el número de homicidios se redujo de 20.209 a 15.459.

A pesar de la mejoría en el comportamiento del indicador, Colombia continúa ubicándose en los primeros puestos del ranking mundial, junto a países como El Salvador, Honduras, Guatemala, Venezuela, Trinidad y Tobago y el Congo, entre otros.

Por su parte, el hurto común, cometido contra personas, residencias y establecimientos de comercio, presenta una tendencia nacional de ascenso durante los últimos ocho años que alcanzó su punto máximo en 2008, con 104.409 hurtos. En el lapso comprendido entre 2004 y 2011 se registró una variación promedio de la tasa nacional de hurto del 10%. El hurto a personas merece especial atención por cuanto resulta ser el más frecuente y uno de los que afecta de manera significativa la seguridad diaria de los colombianos y la percepción de seguridad.

Con respecto a los delitos que afectan la convivencia, en 2011 la tasa nacional de lesiones personales fue de 307,3 por cada 100.000 habitantes, de acuerdo con los cálculos realizados a partir de la información del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses (INMLCF), y de la proyección de población del DANE para 2009. Por otro lado, en 2011 se registraron en Colombia 5.281 muertes por accidente de tránsito para una tasa de 12 por cada 100.000 habitantes.⁴⁵

⁴⁵ Política Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana. DNP, Dirección de Justicia, Seguridad y Gobierno. 2011. Disponible en internet <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=3KyHfv3BJcs=&tabid=304>. Citado el 26 de octubre de 2012.

En el área metropolitana se cuenta con tres centros de reclusión: EPMSC Bucaramanga (Cárcel Modelo), EPAMS Girón (Palogordo) y RM Bucaramanga (Reclusión de mujeres), los cuales vienen siendo atendidos por un grupo interdisciplinario y se les brinda capacitación a los internos e internas por medio del SENA.⁴⁶

La cárcel Modelo cuenta con una capacidad instalada de 686 internos y en la actualidad se encuentran 2.718 internos. La cárcel de mujeres tiene una capacidad de 300 internas y cuenta en la actualidad con 357 mujeres internas y la cárcel de Palogordo tiene una capacidad de 1.400 internos y en el momento hay 1.500. Lo anterior evidencia un hacinamiento crítico, sobretodo en la cárcel Modelo de Bucaramanga el cual fue construido en los años 60's por lo que no cuenta con las instalaciones mínimas requeridas para prestar una buena resocialización, traduciéndose ello en un deterioro de la calidad de vida de los internos e internas. Sumado a esto, por ubicarse la cárcel dentro de la ciudad representa un alto riesgo de orden público.⁴⁷

Además, en Bucaramanga se dispone del Centro de Responsabilidad Penal para Adolescentes, ubicado en el barrio la Joya, Comuna 5. Este centro no cuenta con una adecuada infraestructura y ambiente propicio para la resocialización, por lo que requiere adecuaciones en sus instalaciones y apertura de nuevos cupos. Se hace necesaria la construcción de un nuevo Centro de Responsabilidad Penal para Adolescentes.⁴⁸

La inseguridad que se presenta en el Área Metropolitana de Bucaramanga se constituye en una amenaza mayor para la empresa Jaizur Empaques porque está expuesta a perder sus activos por la acción de los grupos delincuenciales que han

⁴⁶Plan de Desarrollo Bucaramanga. 2012/2015. Disponible en internet http://www.larepublica.co/otros_/plandesarrollobucaramanga.pdf. citado el 26 de octubre de 2012.

⁴⁷ Ibíd.

⁴⁸ Ibíd.

ganado poder y pueden aprovecharla poca seguridad que hay en sus instalaciones.

2.3.5 Vías de acceso. Al revisar la variable de las vías de acceso para el área metropolitana se encuentra que hay cuatro vías principales de acceso, que la conecta con el territorio nacional por vía terrestre: con Barrancabermeja, la Costa Caribe, con Cúcuta, en la frontera con Venezuela y con el Departamento de Boyacá, por la carretera central en tránsito a Bogotá. La movilidad interna Sur-Norte, se genera desde la Autopista Piedecuesta-Bucaramanga, e ingresa por las Carreras 15, 27 y 33.⁴⁹ Si se entra por el norte de la ciudad, se está construyendo la ampliación de la calzada a cuatro carriles entre Café-Madrid y Los Colorados. Al entrar a la ciudad por el occidente, también hay ampliación de la vía a cuatro carriles entre Lebrija y Girón, mejorando el flujo vehicular y disminuyendo los tiempos de transporte entre estos municipios.

El aeropuerto que sirve a Bucaramanga se ubica en el Municipio de Lebrija. En el mes de enero del año 2013, las operaciones de tráfico aéreo en el Aeropuerto Internacional Palonegro se incrementaron en 2.9% respecto a enero del 2012, movilizandando un total de 103.921 pasajeros.⁵⁰ Bucaramanga cuenta con un Terminal de Transporte Terrestre, con destinos a todo el país y movilizó 334.722 pasajeros en febrero de 2013, disminuyendo su flujo en 18% respecto al mismo periodo en el 2012.⁵¹

Actualmente cuenta con el Sistema de Transporte Masivo Metro línea, que mueve entre los 150 mil y 157 mil usuarios, tiene 34 rutas entre troncales, pretroncales y alimentadoras que conectan a Piedecuesta, Floridablanca y el sur de la ciudad

⁴⁹Plan de Desarrollo Bucaramanga. 2012/2015. Disponible en internet http://www.larepublica.co/otros_/plandesarrollobucaramanga.pdf. citado el 26 de octubre de 2012.

⁵⁰<http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/palo2013.htm>.

⁵¹ Ibíd.

hasta llegar al centro de Bucaramanga, la Carrera 27 y 33, próximamente se comunicará con Girón.⁵²

En consecuencia, para la empresa Jaizur Empaques, esta variable es una amenaza menor porque a pesar que Santander y Bucaramanga son epicentros comerciales importantes por su infraestructura vial, las vías a los municipios del departamento se encuentran en mal estado, y se empeoran por las olas invernales, hasta el punto de dejarlos incomunicados, lo que afecta la entrega oportuna de los productos a los clientes.

2.3.6 Estilos de vida. La fuerza de la globalización de los mercados genera comportamientos y estilos de vida estandarizados que impiden el reconocimiento de un origen, pero que permiten la creación de un lenguaje común, que apoyado en las tecnologías de la comunicación, es universal. La participación de los países comienza a depender de su capacidad de adaptación a dichas fuerzas y del reconocimiento de valores propios, como elementos exclusivos y por ende diferenciadores en el ámbito global.

Colombia en su lucha por sobrepasar los impedimentos tradicionales del subdesarrollo sumado al reconocimiento de su entorno absolutamente prolífico, reconstruye y adapta su estilo en los diferentes ámbitos, sus productos, su música, su moda. A la vez que recibe elementos de la globalidad, propios e inevitables para la supervivencia contemporánea, los adapta a su cotidianidad.

De igual manera, propone elementos en presentaciones globales, pero con contenidos locales; productos de consumo de origen nacional, con envases y empaques desarrollados en estándares globales.

⁵² METROLÍNEA NOS INFORMA. Disponible en <http://www.metrolinea.gov.co/userfiles/boletin%20de%20prensa%20febrero%202018.pdf>. Citado el 19 de mayo de 2013.

El progreso tecnológico occidental, no ha ido acompañado de un desarrollo comparable en otras dimensiones del ser humano, dando como resultado el desarrollo excesivo de “cosas” antes que la realización interior del hombre. La incapacidad de gozar sin necesidad de artefactos externos y en resumen la carencia de un sentido de identidad que convierte al hombre en un ser intrascendente y por ende, prisionero de su entorno.⁵³

El estilo de vida de los colombianos, se convierte en una variable de oportunidad menor para la empresa porque motiva a los clientes de todas las empresas a demandar productos bien empacados, por consiguiente, estas empresas tendrán que solicitar dichos empaques a Jaizur Empaques.

2.4 FACTOR POLÍTICO – JURÍDICO

2.4.1 Política de productividad y competitividad nacional. Tres indicadores internacionales de competitividad muy comunes son el Índice de Competitividad Global, preparado por el Foro Económico Mundial (FEM), el Índice de Competitividad del Institute for Management Development (IMD) de Suiza, y el Índice de Facilidad para Hacer Negocios (Doing Business) del Banco Mundial (DB).

Según los últimos datos, Colombia ocupa en el FEM (2007) la posición 69 entre 131 países; en el IMD (2008), la posición 41 entre 55 países; y en el DB (2007), la posición 66 entre 178 países. Además, no hay una tendencia clara a la mejora en esos indicadores en los últimos años. Sólo en el DB Colombia tuvo una mejora importante en el último año.

⁵³ ESTILO COLOMBIANO: ¿SENTIDO DE IDENTIDAD EN LA COMPETENCIA GLOBAL? D. I. Beatriz Durán Mejía. Profesora Departamento de Diseño Industrial. Facultad de Arquitectura y Diseño. Pontificia Universidad Javeriana. Disponible en internet <http://www.icesi.edu.co/disenohoy/memorias/Duran.pdf>. citado el 26 de octubre de 2012.

Para mejorar su competitividad, Colombia debe enfrentar el reto que supone su baja productividad por hora trabajada. En términos promedio, la productividad relativa del país, ajustada por poder de compra, es tan sólo una quinta parte de la de Estados Unidos.

Por sectores, el de servicios financieros, que es el más productivo en términos relativos, apenas tiene el 50% de la productividad del mismo sector en la economía de Estados Unidos. Los sectores más rezagados en productividad, tales como agricultura y servicios inmobiliarios, no superan el 10% de la productividad exhibida por el mismo sector en Estados Unidos.

La baja productividad de la economía nacional se refleja en una pérdida de competitividad frente a otros países del mundo, que han avanzado más rápidamente que Colombia en el crecimiento del ingreso por habitante.

Colombia todavía tiene un largo trecho por recorrer para ser clasificado como un país de ingresos medios altos (18.000 dólares de ingreso per cápita). El tiempo que tome llegar a esa meta depende de la tasa de crecimiento. Para llegar a la meta en los próximos 25 años, el PIB per cápita debe crecer a una tasa próxima al 6 por ciento.

Para cambiar las posibilidades de desarrollo del país, es crucial sostener durante largos períodos los niveles de crecimiento que la economía colombiana ha venido mostrando recientemente. La promoción de la competitividad es una preocupación de largo plazo, pero no es una preocupación que se pueda dejar al largo plazo.

Mediciones de la competitividad, permiten identificar los siguientes ejes problemáticos que impiden que Colombia sea más competitiva:

- Poca sofisticación y baja agregación de valor en los procesos productivos.

- Baja productividad y capacidad de generación de empleo en los sectores formales.
- En particular, baja productividad del sector agropecuario.
- Altos niveles de informalidad empresarial y laboral.
- Bajos niveles de innovación y de absorción de tecnologías.
- Poca profundidad y sofisticación del mercado financiero.
- Deficiencias en la infraestructura de transporte y energía.
- Baja calidad y poca pertinencia de la educación.
- Estructura tributaria poco amigable a la competitividad.
- Rezago en penetración de tecnologías de información y en conectividad.
- Degradación ambiental como limitante de la competitividad.
- Debilidad de la institucionalidad relacionada con la competitividad.⁵⁴

Para desarrollar la Política Nacional de Productividad propuesta en el marco del Sistema Nacional de Competitividad, se generan 15 planes de acción que se mencionan a continuación:

- i. Sectores de clase mundial
- ii. Salto en la productividad y el empleo
- iii. Competitividad en el sector agropecuario
- iv. Formalización empresarial
- v. Formalización laboral
- vi. Ciencia, tecnología e innovación
- vii. Educación y competencias laborales
- viii. Infraestructura de minas y energía
- ix. Infraestructura de logística y transporte
- x. Profundización financiera

⁵⁴ Documento Conpes. POLÍTICA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD. Disponible en <http://wsp.presidencia.gov.co/sncei/politica/Documents/Conpes-3527-23jun2008.pdf>. Citado el 26 de octubre de 2012.

- xi. Simplificación tributaria
- xii. TIC
- xiii. Cumplimiento de contratos
- xiv. Sostenibilidad ambiental
- xv. Fortalecimiento institucional de la competitividad.⁵⁵

Todos estos planes de acción de la Política Nacional de Competitividad y productividad hacen que esta variable se convierta en una oportunidad mayor para “Jaizur Empaques” porque le brindan oportunidades para ser más productiva y más competitiva tanto local como regional y nacionalmente.

2.4.2 Reforma laboral. A continuación se presentan algunas reformas de la Ley al Código Sustantivo del Trabajo que todavía se encuentran vigentes:

Artículo 25 ley 789 de 2002. Trabajo ordinario y nocturno. El artículo 160 del Código Sustantivo del Trabajo (C.S.T) quedará así: "Artículo 160. Trabajo ordinario y nocturno:

- Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.)
- Trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.)

Artículo 25 ley 789 de 2002. Trabajo dominical y festivo. El artículo 179 del Código Sustantivo del Trabajo subrogado por el artículo 29 de la Ley 50 de 1990 quedará así: 1. “El trabajo en domingo y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas.”2. “Si con el domingo coincide otro día de descanso remunerado sólo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, al recargo establecido en el numeral

⁵⁵ Ibíd.

anterior.”3. “Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la ley 50 de 1990.”Parágrafo 1º. El trabajador podrá convenir con el empleador su día de descanso obligatorio el día sábado o domingo, que será reconocido en todos sus aspectos como descanso dominical obligatorio institucionalizado. Interpretese la expresión dominical contenida en el régimen laboral en este sentido exclusivamente para el efecto del descanso obligatorio. Las disposiciones contenidas en los artículos 25 y 26 se aplazarán en su aplicación frente a los contratos celebrados antes de la vigencia de la presente ley hasta el 1º de abril del año 2003.Parágrafo 2º. Se entiende que el trabajo dominical es ocasional cuando el trabajador labora hasta dos domingos en el mes calendario. Se entiende que el trabajo dominical es habitual cuando el trabajador labore tres o más domingos durante el mes calendario.

Artículo 27 ley 789 de 2002. Compensación en dinero de vacaciones. Artículo 189 del CST subrogado por el Decreto - ley 2351/65, artículo 14:“Numeral 2. Cuando el contrato de trabajo termine sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de éstas en dinero procederá por año cumplido de servicio y proporcionalmente por fracción de año, siempre que ésta exceda de tres meses.

Artículo 28 ley 789 de 2002. Terminación unilateral del trabajo sin justa causa. El artículo 64 del CST subrogado por el artículo de la ley 50 de 1990, quedará así: En todo contrato va envuelta la condición resolutoria por incumplimiento de lo pactado, con indemnización de perjuicios a cargo de la parte responsable. Esta indemnización comprende el lucro cesante y el daño emergente.

En caso de terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa comprobada, por parte del empleador o si éste da lugar a la terminación unilateral por parte del trabajador por alguna de las justas causa contempladas en la ley, el primero deberá al segundo una indemnización en los términos que a continuación se señalan:

- En los contratos a término fijo el valor de los salarios correspondientes al tiempo que faltare para cumplir el plazo estipulado del contrato; o el del lapso determinado por la duración de la obra o la labor contratada caso en el cual la indemnización no será inferior a quince (15) días.

- En los contratos a término indefinido la indemnización se pagará así:

a) Para los trabajadores que devenguen un salario inferior a diez (10) salarios mínimos mensuales legales:

- Treinta (30) días de salario cuando el trabajador tuviere un tiempo de servicio no mayor de un (1) año.

- Si el trabajador tuviere más de un (1) año de servicio continuo se le pagarán veinte (20) días adicionales de salario sobre los treinta (30) básicos del numeral 1, por cada uno de los años de servicio subsiguientes al primero y proporcionalmente por fracción;

b) Para los trabajadores que devenguen un salario igual o superior a diez (10), salarios mínimos legales mensuales:

- Veinte (20) días de salario cuando el trabajador tuviere un tiempo de servicio no mayor de un (1) año.

- Si el trabajador tuviere más de un (1) año de servicio continuo, se le pagarán quince (15) días adicionales de salario sobre los veinte (20) días básicos del numeral 1 anterior, por cada uno de los años de servicio subsiguientes al primero y proporcionalmente por fracción.

Parágrafo transitorio. Los trabajadores que al momento de entrar en vigencia la presente ley, tuvieran diez (10) o más años al servicio continuo del empleador, se les aplicará la tabla de indemnización establecida en los literales b), c) y d) del artículo 60 de la ley 50 de 1990, exceptuando el parágrafo transitorio, el cual se aplica únicamente para los trabajadores que tenían diez (10) o más años el primero de enero de 1991”

Artículo 29 ley 789 de 2002. Indemnización por falta de pago. El artículo 65 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así:

“Artículo 56. Indemnización por falta de pago: Si a la terminación del contrato, el empleador no paga al trabajador los salarios y prestaciones debidas, salvo los casos de retención autorizados por la ley o convenidos por las partes, debe pagar al asalariado, como indemnización una suma igual al último salario diario por cada día de retardo, hasta por veinticuatro (24) meses, o hasta cuando el pago se verifique si el periodo es menor. Si transcurridos veinticuatro (24) meses contados desde la fecha de terminación del contrato, el trabajador no ha iniciado su reclamación por la vía ordinaria o si presentara la demanda, no ha habido pronunciamiento judicial, el empleador deberá pagar al trabajador intereses moratorios a la tasa máxima de créditos de libre asignación certificados por la Superintendencia Bancaria, a partir de la iniciación del mes veinticinco (25) hasta cuando se verifique el pago. Dichos intereses los pagará el empleador sobre las sumas adeudadas al trabajador por concepto de salarios y prestaciones en dinero. Si no hay acuerdo respecto del monto de la deuda, o si el trabajador se niega a recibir, el empleador cumple con sus obligaciones consignando ante el juez de

trabajo y, en su defecto, ante la primera autoridad política del lugar, la suma que confiese deber, mientras la justicia del trabajo decide la controversia.

Parágrafo 1º. Para proceder a la terminación del contrato de trabajo establecido en el artículo 64 del Código Sustantivo del Trabajo, el empleador le deberá informar por escrito al trabajador a la última dirección registrada, dentro de los sesenta (60) días siguientes a la terminación del contrato, el estado de pago de las cotizaciones de Seguridad Social y parafiscalidad sobre los salarios de los últimos tres meses anteriores a la terminación del contrato, adjuntando los comprobantes de pago que los certifiquen. Si el empleador no demuestra el pago de dichas cotizaciones, la terminación del contrato no producirá efecto. Sin embargo, el empleador podrá pagar las cotizaciones durante los sesenta (60) días siguientes con los intereses de mora.

Parágrafo 2º. Lo dispuesto en el inciso 1º de este artículo sólo se aplicará a los trabajadores que devenguen más de un (1) salario mínimo mensual vigente. Para los demás seguirá en plena vigencia lo dispuesto en el artículo 65 del CST vigente.

Artículo 51 ley 789 de 2002. Jornada laboral flexible. Modifíquese el inciso primero del literal c) artículo 161 del CST, subrogado por el artículo 20 de la ley 150 de 1990 y adiciónese un nuevo literal d). El empleador y el trabajador pueden acordar temporal o indefinidamente la organización de turnos de trabajos sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de la misma sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) horas a la semana; d) el empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En éste, el número de horas de

trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6 a.m. a 10 p.m. ⁵⁶

Decreto 4588 de 2006.⁵⁷ Por medio del cual se prohibió a las cooperativas y precooperativas actuar como empresas de intermediación laboral, disponer del trabajo de los asociados para suministrar mano de obra temporal a usuarios o a terceros beneficiarios, o remitirlos como trabajadores en misión. De esta manera, el asociado que sea enviado a prestar servicios a un tercero, se considerará trabajador dependiente de la persona natural o jurídica que se beneficie de su trabajo.

El gobierno tomó esta medida al haberse hecho evidentes las prácticas ocultas en el ámbito de trabajo asociativo, puesto que las empresas despedían a sus trabajadores y los volvían a contratar bajo la apariencia del modelo de Cooperativa de Trabajo Asociado pero continuando con la relación laboral con el fin de eludir las cargas laborales y reducir los costos de mano de obra.

Estas prácticas venían conduciendo hacia una “deslaborización” que entre otras cosas, atentaba contra los derechos internacionales y constitucionales de carácter fundamental sobre la Libertad de Asociación, el Derecho de Asociación Sindical, el Derecho de Negociación Colectiva y el Derecho a la Huelga.

⁵⁶ ALGUNAS REFORMAS DE LA LEY AL CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Disponible en internet. <http://www.encolombia.com/medicina/enfermeria/enfermeria7104-enfermeria2.htm>. Citado el 26 de octubre de 2012.

⁵⁷ Instituto de Ciencia Política. Hernán Echavarría Olózaga. Disponible en Internet. http://www.icpcolombia.org/archivos/conceptos/pr_edicion_04_Laboral_Colombia.pdf. Citado el 20 de diciembre de 2012.

Las reformas laborales planteadas son una amenaza mayor para la empresa “Jaizur Empaques”, porque sus políticas laborales difieren grandemente de las establecidas por el gobierno, lo que implica desmotivación de su personal, mayor rotación de personal y posibles sanciones legales.

2.4.2 Reforma tributaria.⁵⁸En la reforma tributaria aprobada por el Senado de la República, sobresale el impuesto de 1,2% que se cobrará a patrimonios superiores a \$3.000 millones durante cada uno de los próximos cuatro años.

Entre los principales cambios figura la reducción del impuesto de renta al 33%. La deducción por reinversión de utilidades subió del 25% al 40%, se permitirá la reducción del 100% de los gravámenes territoriales y se marchita gradualmente el impuesto de timbre.

El gravamen a los movimientos financieros (4 X 1.000), se mantiene, aunque se permitirá a las empresas la deducción del 25% de este impuesto, mientras que las cuentas exentas de las personas naturales pasan de \$4,2 millones a \$7 millones mensuales.

Los ajustes por inflación se eliminan, al igual que el impuesto de 7% a las remesas o dividendos que se envían al exterior y la renta presuntiva baja del 6% al 3%.

Las tarifas para el IVA serán de 1,6% (servicios de aseo, vigilancia y empleo temporal – aprobada en Cámara), la de 3% (cerveza), 5% (juegos de suerte y azar), 10%, 16% (tarifa general), 20%, 25% y 35%. Quedaron excluidos 38 productos de la canasta familiar.

⁵⁸Nueva reforma tributaria. Disponible en internet <http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Diciembre132006/reform.html>. Citado el 26 de octubre de 2012.

No se gravarán las rentas laborales y se mantendrán los beneficios de las cuentas de ahorro para el fomento de la construcción (AFC) y para los ahorros en los fondos de pensiones. Además, no se gravarán las fundaciones, organizaciones, gremios y organismos sin ánimo de lucro.

Estas reformas tributarias son una amenaza menor para “Jaizur Empaques”, debido a que afectan directamente el nivel económico de la empresa, de sus clientes y proveedores, por la alta carga impositiva de impuestos que deberán aportar, disminuyendo sus utilidades netas, y el aumento de los precios de los productos, con lo que se pierde competitividad en el sector.

2.4.3 Plan de desarrollo de Floridablanca. Este Plan determina los pilares del Programa de Gobierno en consonancia con las líneas departamentales y nacionales y los Objetivos del Milenio, con lo cual se proyecta a Floridablanca como el Corazón del Área Metropolitana, un municipio abierto a los procesos de globalización de la economía y dispuesto a brindar las condiciones favorables para la inversión y el establecimiento de unidades productivas que garanticen la calidad de vida de sus habitantes.

Los siguientes son los componentes estructurales del Plan:

Ciudadanía sostenible: Ambiental. El Municipio de Floridablanca, en el cuatrienio, direccionará la política pública para garantizar un ordenamiento territorial con enfoque de sostenibilidad ambiental y bienestar social, donde el uso del suelo, la socialización del espacio público, la generación de vivienda saludable y segura, la provisión de servicios y equipamientos e infraestructura, garanticen en el mediano plazo la sostenibilidad del territorio.

Ciudadanos competitivos: Social, cultural y económico. El ente territorial debe proyectar metas y objetivos que le abran paso hacia el desarrollo, a partir de la generación de ventajas comparativas y competitivas que le permitan tener un mayor reconocimiento a nivel local, regional, nacional e internacional y logren posicionar al Municipio como un ente generador de crecimiento económico.

Ciudadanos que gobiernan: Político administrativo. El ejercicio del poder público en Floridablanca se inscribe plenamente en el marco constitucional de la democracia participativa, mandato que pide de los gobernantes la voluntad e idoneidad para garantizar los fines esenciales del Estado, dirigidos a lograr el bienestar y desarrollo de toda la población, bajo una actitud que promueva la participación efectiva de los ciudadanos y de los gobernados, en una actitud que los involucra en la construcción y desarrollo de su ciudad.

El Plan de Desarrollo establece tres grandes retos que sirven como línea conductora hacia las metas en él contenidas:

a. Habitabilidad con adaptación a la dinámica natural. El Municipio de Floridablanca, teniendo en cuenta los marcos normativos internacionales vigentes para la conservación del medio ambiente, regulará el ordenamiento territorial, mediante la formulación de una política pública con enfoque sustentable y bienestar social, donde el uso del suelo, el espacio público, la generación de vivienda saludable y segura, la provisión de servicios, equipamiento e infraestructura, contribuyan en el mediano plazo a la sostenibilidad del entorno (ciudad - territorio).

Mega proyectos:

- Continuación de la Transversal Oriental.
- Recuperación de la malla vial.
- Parque Lineal.

- Acualago.
- Intercambiadores de Fátima y El Bosque.
- Vivienda - Plusvalía.
- Legalización de barrios.

b. Mitigar la pobreza fortaleciendo la vocación productiva. Este gobierno adopta la estrategia de superación de la pobreza definida por el Gobierno Nacional y reconoce la población focalizada por la Red Unidos en el Municipio como objeto prioritario en la inversión. De hecho, contribuir a la reducción de la pobreza extrema y la erradicación del hambre, es un compromiso de la más alta prioridad en la agenda institucional y social del período.

Lo anterior se evidencia en el eje de Desarrollo Social, Cultural y Económico: Ciudadanos Competitivos, que concentra 8 de las 11 políticas, 20 de los 29 programas, 62 de los 101 subprogramas, 263 de las 446 metas de producto, y 91 de las 131 metas de resultado. Adicionalmente, este eje recibirá el 64% del total de los recursos disponibles para inversión, equivalente a \$408.342 millones de los \$638.565,82 millones que cuesta la ejecución del Plan de Desarrollo Primero Floridablanca.

Mega proyectos:

- Mega Colegio.
- Centros de TIC's interactivos en los colegios.
- Convenio con los Institutos de Educación Superior.
- Parque Metropolitano del Parapente.

c. Gobernabilidad y ciudadanos activos con identidad territorial. El ejercicio del poder público se inscribe en los principios constitucionales de la democracia participativa, involucrando de manera real a los ciudadanos y ciudadanas en la construcción del desarrollo local y garantizando el

cumplimiento de los fines esenciales del Estado que deben materializarse en el territorio local, lo que requiere un alto sentido de pertenencia y amor por Floridablanca.

Mega proyectos:

- Gobierno en Línea.
- Remodelación del Palacio

EJES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

a. Desarrollo ambiental: Ciudadanía sostenible. Uno de los elementos primordiales en la construcción del desarrollo, es el territorio desde lo práctico y lo físico hasta su concepción simbólica; es allí donde vivimos y nos referenciamos en el mundo; de él esperamos la prestación de los servicios públicos domiciliarios con calidad y pertinencia, el mejoramiento, protección y goce del hábitat y los recursos naturales, la pertenencia social, política y administrativa y la oferta y disfrute del equipamiento municipal y la infraestructura locativa.

En Primero Floridablanca, la Ciudadanía Sostenible se desarrolla mediante dos políticas: Medio ambiente natural y ambiente construido; concentra 7 programas y 22 subprogramas medibles por medio de 124 metas producto y 32 metas resultado. Los recursos dispuestos para este eje equivalen al 34% del presupuesto total de inversión, lo que significa \$218.804 millones destinados a la protección del medio ambiente, la garantía de los servicios públicos domiciliarios, la gestión del riesgo y la infraestructura para mejorar el equipamiento social.

b. Desarrollo social, cultural y económico: Ciudadanos competitivos. La dinámica global que impera en el mundo de hoy demanda una ciudadanía con oportunidades para el desarrollo de sus competencias sociales, culturales y

económicas, que le permita obtener ventajas comparativas para mejorar la calidad de vida con desarrollo integral.

En Primero Floridablanca la Competitividad Ciudadana se fortalecerá bajo criterios de atención, protección de derechos y generación de oportunidades con enfoque diferencial. Este eje concentra 8 de las 11 políticas, 20 de los 29 programas, 62 de los 101 subprogramas, 263 metas de producto de las 446, y 91 de las 131 metas de resultado. Además, cuenta en el cuatrienio con el 64% del total de los recursos disponibles para inversión, equivalente a \$408.342 millones de los \$638.565,82 millones con que cuenta el Municipio para la ejecución de la inversión.

c. Desarrollo político y administrativo: Ciudadanos que gobiernan. Entender que el hombre en sí mismo es el fin y el medio del desarrollo, es entender que el ser humano es el sujeto de la intervención pública; por lo tanto asumimos el fortalecimiento de los Ciudadanos que Gobiernan, como la construcción colectiva de diálogo ciudadano, donde la participación activa de la sociedad civil organizada genere un permanente ejercicio de control ciudadano que garantice transparencia, comunicación y probidad de la Administración Municipal.

Para el cumplimiento de este propósito, Primero Floridablanca ha dispuesto de una política denominada “Participación Efectiva de la Ciudadanía”, desarrollada en dos programas, 17 subprogramas, 59 metas de producto y 8 metas de resultado. Este eje cuenta con \$11.419,72 millones del total de recursos disponibles para inversión, lo que equivale al 2% del total de recursos disponibles para inversión.⁵⁹

Para la empresa “Jaizur Empaques”, se considera como una amenaza menor este Plan de Desarrollo porque, aunque contribuye al desarrollo sostenible de las empresas del municipio mediante la ejecución de megaproyectos y la mitigación

⁵⁹ Plan de Desarrollo Municipal. Primero Floridablanca. Disponible en internet <http://floridablanca.gov.co/wp-content/uploads/2012/05/Plan-de-Desarrollo-de-Floridablanca-2012-20151.pdf>. Citado el 26 de octubre de 2012

de la pobreza llevando al municipio a alcanzar un mejor nivel social, cultural y económico, también incluye la futura reubicación de la planta de producción de la empresa para ajustarse al POT y las políticas ambientales.

2.5 FACTOR TECNOLÓGICO

El uso de la tecnología en las empresas es fundamental para lograr una estabilidad en el mercado y mejorar la rentabilidad de las mismas. Considerando que hay tecnologías blandas y duras, la empresa actual debe considerar el uso de nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), nuevas herramientas de gestión administrativa, y mejorar sus productos mediante el uso de nuevos materiales; todo ello implica un costo, pero también la facilidad de accesos a ellas.

2.5.1 Sistema de información y comunicación. El desarrollo y el uso de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) está siendo uno de los principales motores de la economía del conocimiento, muy cercana a la economía de la información. El capital de las TIC posee características correspondientes a las formas tradicionales de capital, como son los activos tangibles, pero también elementos propios del capital del conocimiento ("knowledge capital") que resultan significativamente distintos (DEDRICK, GURBAXANI y KRAEMER, 2003). Como tecnología de producción, las TIC son similares a las formas tradicionales de capital, mientras que en su papel transformacional y de generación de información se corresponden con el capital del conocimiento. Este segundo tipo de capital puede ser utilizado por diversas partes simultáneamente, permitiendo en ocasiones la generación de externalidades positivas en el conjunto de la economía. Su contribución a la generación de capital intangible les confiere potencial para convertirse en fuente de ventaja competitiva, puesto que ésta se sustenta en la posesión de recursos específicos, escasos, valiosos y difíciles de imitar o sustituir, que ofrecen a la

empresa una posición aventajada frente a sus rivales (WERNERFELT, 1984 y BARNEY, 1991, 2001).

Estas tecnologías abarcan dos aspectos: la información empresarial y la comunicación empresarial. El primer aspecto, relevante el uso que la empresa debe hacer de las nuevas tecnologías para manejar la información que recibe y que produce; debe aprender a escoger el mejor sistema de información que se adapte a las necesidades de la empresa, de acuerdo al sistema diseñado por la empresa. Las tecnologías que manejan la información están basadas en la informática y afines por su facilidad para adoptar soluciones; la implantación de un sistema de información facilita el almacenamiento, acceso y proceso rápido de datos con un mínimo de errores; muchas veces la implementación de un sistema de información se realiza de forma deficiente por no conocer adecuadamente todas las posibilidades de las tecnologías, o por haber montado el sistema alrededor de una tecnología antes incorporada.⁶⁰

El segundo aspecto, las tecnologías también abarcan la comunicación facilitando y mejorando la comunicación interna de la empresa y entre ésta y su entorno. La evolución de las tecnologías provoca interconexiones entre empresas y bases de datos facilitando diversas formas de integración y modificando las relaciones de trabajo, lo cual conlleva a reducir costos. Los sistemas de comunicación se manejan de manera externa porque permite ejecutar y definir negociaciones con clientes y proveedores, y en el nivel interno permite la comunicación de manera ágil y oportuna con diferentes áreas.

Las organizaciones empresariales deben no solamente gestionar adecuadamente la información que recogen, sino la que proyectan al mercado a través de la publicidad, lo que es correcto; pero también proyecta otra clase de información al exterior: Cuando los empleados tratan con proveedores, con los medios de

⁶⁰ Ibíd.

comunicación, colaboradores externos, las administraciones públicas, etc., se está creando una imagen de la empresa, que puede reforzar o debilitar la proyectada por la publicidad, y por tanto influir en su posición en el mercado.

En conjunto, estas tecnologías de la información y la comunicación, permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Las TIC's incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual.⁶¹

Vive Digital, es el plan de tecnología para los próximos cuatro años en Colombia, que busca que el país dé un gran salto tecnológico mediante la masificación de Internet y el desarrollo del ecosistema digital nacional. El Plan responde al reto de este gobierno de alcanzar la prosperidad democrática gracias a la apropiación y el uso de la tecnología. Vive Digital le apuesta a la masificación de Internet. Está demostrado que hay una correlación directa entre la penetración de Internet, la apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), la generación de empleo y la reducción de la pobreza. El plan Vive Digital conlleva entonces importantes beneficios sociales y económicos.⁶²

Todos los avances en materia de TIC's son una oportunidad menor para la empresa Jaizur Empaques porque si bien, le ayudan a mejorar la comunicación interna y la comunicación con sus clientes de manera que puede conocer sus necesidades, gustos y preferencias con lo que la empresa será más competitiva, sus directivos no están preparados para aprovecharlos al máximo.

⁶¹Hekademos. Revista Educativa Digital Antonio Rafael Corrales Salguero. Disponible en internet dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3286615.pdf. Citado el 27 de octubre de 2012.

⁶²"Plan Vive Digital "Tecnología en la vida de cada colombiano. Disponible en internet http://vivedigital.gov.co/marco_del_plan_1_plan_vive_digital.php. Citado el 27 de octubre de 2012.

2.5.2 Nuevos materiales. Hoy en día el consumo creciente de envase y embalajes derivado de las etapas de transporte, distribución y uso conlleva un incremento de cantidad de residuos sólidos generados. Según los últimos datos, desde 1995 hasta ahora, el consumo de kilogramos de materiales de envases por habitantes ha aumentado de forma exponencial y puede alcanzar en el año 2010 los 7,2 kilos de envases flexibles por habitante. Los más utilizados hasta ahora son aquellos que están fabricados con polímeros procedentes del petróleo, por lo que no son biodegradables. Este aumento debe ser controlado y se plantean diferentes estrategias con el fin de disminuir la cantidad de residuos.

Existe entre las empresas y mundo de la investigación un gran interés por desarrollar materiales que cumplan las especificaciones necesarias para el envasado y que tras su uso sean totalmente biodegradables. El uso de los polímeros biodegradables, en los que ya está trabajando tiene (Instituto Tecnológico del Embalaje, Transporte y Logística), además de otras líneas, parece ser la solución a este problema, ya que derivan de fuentes renovables y respetuosas con el medio ambiente.

Se debaten los usos de materiales ya implantados como los derivados del ácido poliláctico, de las celulosas o de almidones, así como de nuevos materiales en fase de investigación como los basados en proteínas, polihidroxicanoatos, composites con fibras y nanomateriales, además de nuevas tecnologías de envases activos realizados a partir de biopolímeros. También se presta atención a sistemas en desarrollo para el aprovechamiento y valorización de los residuos generados por los envases y embalajes, y al diseño sostenible del packaging.⁶³

⁶³tiene investiga nuevos materiales para un envasado biodegradable. Disponible en internet <http://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/30784-Itene-investiga-nuevos-materiales-para-un-ensado-biodegradable.html>. Citado el 27 de octubre de 2012.

El mercado global de envases evoluciona permanentemente, de acuerdo con tendencias como la sostenibilidad, la conveniencia, el uso de nuevos materiales y el impacto de los productos en las góndolas. Estas tendencias también afectan los empaques en Colombia y, por ende, el mercado de diseño de envases.

Los consumidores buscan acceder a productos amigables con el medio ambiente, desarrollados bajo estándares “limpios” y que cumplan con reglamentaciones internacionales de protección ambiental. En este sentido, la sostenibilidad es una tendencia que afecta directamente al diseño de envases, pues los profesionales han comenzado a familiarizarse con nuevos procesos, materiales y prácticas de baja huella de carbono.⁶⁴

Esta es una oportunidad mayor para la empresa Jaizur Empaques, de innovar en materias primas ecológicas que revolucionen la industria del empaque en Colombia, atendiendo las nuevas demandas de los clientes respecto al uso de materiales amigables con el ambiente.

2.5.3 Costo en Tecnología. Las adquisiciones empresariales o institucionales de tecnología de información pueden ser bastante complicadas. Típicamente se deben evaluar tres dimensiones de cada alternativa, costo, calidad y riesgo. Dependiendo si se trata de adquirir hardware, software o servicios (o una combinación, “soluciones”), la evaluación de la calidad y el riesgo de las diferentes alternativas puede ser algo bastante subjetivo.

La vida útil de la tecnología se acorta proporcionalmente a la velocidad de los desarrollos de nuevas tecnologías. En el caso de los equipos, la vida útil se estima actualmente en unos pocos años, y se suele utilizar, para fines comparativos, el número de años que permite la Tributación Directa para su depreciación. Durante

⁶⁴Talento colombiano en diseño de envases. Disponible en Internet http://www.elempaque.com/ee/secciones/EE/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc_81656_HTML.html?idDocumento=81656. Citado el 27 de octubre de 2012.

la vida útil de un equipo, los costos asociados van desde la electricidad, hasta el mantenimiento (repuestos y reparaciones) y los servicios asociados con la instalación de nuevas versiones de software.

En el caso del software, la vida útil es mucho más discutible ya que el software no se gasta ni se deteriora (ciertamente no se rompe, cuando un software falla es porque está malo, alguien puso en él instrucciones o parámetros erróneos).

Pero antes de llegar al costo de reemplazo, el software atrae costos de soporte y mantenimiento, desde contestar el teléfono al usuario que no entiende cómo salir de una opción, hasta visitar todos los equipos de una organización para instalar (o reinstalar) nuevas versiones. De ahí, se hace obvio que el software libre no es siempre más barato que el software de programa privativo.

Los servicios tecnológicos, ya sean por tiempo o por producto, son mucho más fáciles de costear, ya que el costo está directamente asociado al servicio y este tiene niveles de calidad que deben cumplirse⁶⁵

Por otro lado se tiene la tecnología dura cuya evolución favorece la productividad y la minimización de costos operativos. La empresa actual debe buscar en el mercado global nuevas técnicas ingenieriles, estructuras físicas, y maquinarias que satisfagan una necesidad definida. Esta tecnología puede ser construida, operada y mantenida por las empresas con base en una muy limitada asistencia externa.

Si bien la tecnología es factor importante para el desarrollo de las empresas, cada una lleva implícito un costo de actualización y mantenimiento. Para la empresa Jaizur Empaques, el costo de la tecnología es una amenaza menor para ser más

⁶⁵Costo de la tecnología. Roberto Sasso. Disponible en internet <http://www.clubdeinvestigacion.com/contenido/articulos/costo-de-la-tecnolog%C3%ADa.html>. Citado el 27 de octubre de 2012.

competitiva en el mercado nacional y global, porque aunque le ayuda a incrementar su capacidad instalada y mejorar sus procesos administrativos, comerciales y aún los de diseño y producción, le obliga unas erogaciones que no están previstas por sus directivas.

2.5.4 Herramientas de gestión administrativa. Estas herramientas de gestión les permiten a una empresa hacer frente a los constantes cambios del mercado así como asegurar una posición competitiva en éste. Entre ellas están:

Empowerment. Es una técnica o herramienta de gestión que consiste en delegar, otorgar o transmitir poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a los trabajadores o equipos de trabajo de una empresa para que puedan tomar decisiones, resolver problemas o ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores.

Outsourcing. También conocido como subcontratación o tercerización, es una técnica o herramienta de gestión que consiste en la contratación de terceros (otras empresas) para que realicen actividades, funciones o procesos complementarios que no formen parte del giro principal del negocio.

Benchmarking. Es una técnica o herramienta de gestión que consiste en el seguimiento de empresas similares o de empresas líderes en el mercado, con el fin de evaluar sus productos, servicios, procesos y demás aspectos, compararlos con los de la empresa y con los de otras empresas, identificar lo mejor, y adaptarlo a la empresa, agregándole mejoras propias.

Downsizing. Es una técnica o herramienta de gestión que consiste en reestructurar o reorganizar una empresa mediante la reducción de su tamaño en términos de estructura, procesos de trabajo, niveles jerárquicos y recursos humanos.

Joint Venture. Es una herramienta de gestión que consiste en una asociación a largo plazo entre dos o más empresas que se unen para realizar una alianza comercial con el fin de alcanzar un objetivo en común.

Balanced Score Card (BSC). Es una herramienta de gestión que consiste en un sistema de control basado en un software que permite medir, a través de indicadores, el desempeño global de una empresa.

Reingeniería o reingeniería de procesos (BPR por sus siglas en inglés). Es una técnica o herramienta de gestión que consiste en reinventar o rediseñar los procesos de una empresa de una manera radical, de tal modo que sea capaz de lograr mejoras espectaculares en medidas críticas tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Calidad Total. También conocida como gestión de la calidad total (TQM por sus siglas en inglés), es una filosofía, cultura o estilo de gerencia que involucra a todos los miembros de una organización en el mejoramiento continuo de la calidad en todos los aspectos de la empresa.⁶⁶

Esta variable es una oportunidad menor para la empresa Jaizur Empaques porque la aplicación correcta de algunas de estas herramientas le ayudará a mejorar todos los procesos administrativos, lo que incluye la optimización de todos los recursos que tiene la empresa, sin embargo la gerencia desarrolla poco tiempo a su desarrollo profesional.

⁶⁶Herramientas de gestión empresarial. Disponible en internet <http://www.crecenegocios.com/herramientas-de-gestion-empresarial/>. Citado el 27 de octubre de 2012.

2.5.5 Facilidad de acceso a la tecnología. Hay otros ambientes tecnológicos, que no necesariamente están relacionados con los procesos de producción, pero que de forma importante facilitan la gestión administrativa de la empresa, como son los software contables, software de diseño y software de uso común; entre los últimos están Office (Excel, Word, PowerPoint), correo electrónico, telefonía móvil, entre otros.

El uso de software e Internet, como dos de las herramientas tecnológicas modernas de gran utilidad, en el desarrollo de actividades de la empresa, independiente de su tamaño y objeto social, le permite interactuar a nivel local, regional, nacional o internacional. Respecto al uso de Internet, facilita el contacto con proveedores y clientes a través del correo electrónico y del sitio web de la empresa. Por su parte, el software presenta la facilidad de agilizar las tareas repetitivas, los cálculos matemáticos y el procesamiento de texto.⁶⁷

Como la gran mayoría de empresas, Jaizur Empaques accede al servicio de Internet y telefonía celular sin ninguna dificultad. La facilidad de acceder a nuevas tecnologías es una oportunidad mayor que le permite mejorar los procesos de todas las áreas funcionales de la empresa, y en ello la gerencia busca adaptarlas al servicio de la empresa.

2.6 MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO – POAM

Para la elaboración de esta matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del entorno se utilizó la siguiente metodología:

⁶⁷ GOMEZ S. Humberto Gerencia Estratégica. Décima edición, 3R editores. Agosto de 2.010. Página 317.

2.6.1 Selección del grupo Estratégico. El grupo estratégico fue conformado, por la gerente, el esposo, el contador, un empleado operativo y las dos autoras del presente proyecto; todos los participantes ayudan en el análisis de cada factor.

2.6.2 Lluvia de ideas. Con la orientación de las autoras del proyecto y la aprobación de los demás integrantes del grupo estratégico, se consideraron los factores para la auditoría externa y sus respectivas variables; información que se resume en el cuadro a continuación:

Cuadro 6. Variables de la Auditoría Externa

Factor	Variables
Factor Económico	Desempleo Inflación Tasas de interés TLC Contrabando Exportaciones Importaciones
Factor Competitivo	Alianzas estratégicas Capacidad negociadora de los clientes Tendencias Mano de obra Competencia Nuevos competidores Actitud del entorno
Factor Social - Cultural	Calidad de vida Ética y responsabilidad social Población Seguridad Vías de acceso Estilos de vida
Factor Político - Jurídico	Política de productividad y competitividad Reforma Laboral Reforma Tributaria

Factor	Variables
	Planes de desarrollo
Factor Tecnológico	Sistemas de información Sistemas de Comunicación Nuevos materiales Costo en tecnología Herramientas de gestión administrativas Facilidad de acceso a la tecnología

2.6.3 Elaboración de la Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio, (POAM). Para su elaboración se siguen los cinco pasos:

Paso 1. Identificación de Oportunidades y Amenazas. En la auditoría externa, cada variable se califica como una oportunidad o amenaza.

Paso 2. Asignar porcentaje a cada factor según su importancia. Esta ponderación indica la importancia relativa que tiene cada factor sobre el éxito de la empresa en la industria. Las oportunidades suelen tener ponderaciones más altas que las amenazas. La suma de los porcentajes asignados a todos los factores debe ser del 100%.

Paso 3. Asignar una valoración de 1 a 4 a cada una de las variables de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias actuales de la empresa están respondiendo con eficiencia al factor, donde 1 es una amenaza mayor, 2 una amenaza menor, 3 una oportunidad menor, y 4 una oportunidad mayor.

Paso 4. Multiplicar cada factor por su calificación para establecer un resultado promedio ponderado.

Paso 5. Sumar los resultados con el objeto de establecer el resultado total promedio ponderado para la organización

El resultado puede estar comprendido:

Puntaje mínimo: 1

Puntaje máximo: 4

Puntaje Promedio: 2,5

Se presenta a continuación la Matriz POAM de cada uno de los Factores y la Matriz de Auditoría Externa de manera general, con su respectiva interpretación y análisis.

Cuadro 7. Matriz POAM – Auditoría Externa - Factor económico

Factor	Ponderación por factor	Variable	Ponderación variable	Calificación	Total
Factor Económico	25%	Desempleo	12%	2	0,24
		Inflación	14%	4	0,56
		Tasas de interés	14%	3	0,42
		TLC	20%	3	0,6
		Contrabando	16%	2	0,32
		Exportaciones	12%	3	0,36
		Importaciones	12%	3	0,36
		Sub total	100%		2,86

El factor económico es considerado una oportunidad menor, dada la calificación ponderada de 2,86 puntos, donde Jaizur Empaques deberá prepararse para aprovechar el tratado de libre comercio (TLC) con Estados Unidos, y el crecimiento de las exportaciones de sus clientes a otros países, como oportunidades que le ofrece el entorno, para contrarrestar las grandes amenazas como el contrabando, el desempleo y las altas tasas de interés.

Cuadro 8. Matriz POAM – Auditoría Externa – Factor competitivo

Factor	Ponderación	Variable	Ponderación por variable	Calificación	Total
Factor Competitivo	30%	Alianzas estratégicas	12,00%	3	0,36
		Proveedores	6,00%	4	0,24
		Capacidad negociadora	12,00%	2	0,24
		Tendencias	12,00%	4	0,48
		Mano de obra	13,00%	2	0,26
		Competencia	20,00%	2	0,4
		Nuevos competidores	15,00%	1	0,15
		Actitud del entorno	10,00%	4	0,4
		Sub total	100,00%		

El puntaje total de 2,53, alcanzado por Jaizur Empaques en este factor es considerada como una amenaza menor, por lo cual la empresa debe aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno como los proveedores, las tendencias en los empaques, y la actitud del entorno, para contrarrestar las amenazas como la capacidad negociadora, la mano de obra, la competencia actual, y los nuevos competidores.

Cuadro 9. Matriz POAM – Auditoría Externa – Factor socio – cultural

Factor	Ponderación por factor	Variable	Ponderación variable	Calificación	Total
Factor Socio - Cultural	15%	Calidad de vida	18,00%	3	0,54
		Ética y responsabilidad social	15,00%	4	0,6
		Población	20,00%	2	0,4
		Seguridad	12,00%	1	0,12
		Vías de acceso	15,00%	2	0,3
		Estilos de vida	20,00%	3	0,6
		Sub total	100,00%		

Este factor con su calificación total de 2,56 puntos, es considerado como oportunidad menor para la empresa Jaizur Empaques, porque las variables críticas como Población, Seguridad, y Vías de acceso se pueden minimizar con la Calidad de vida, la Ética y responsabilidad social, y los Estilos de vida.

Cuadro 10. Matriz POAM – Auditoría Externa – factor Político – jurídico

Factor	Ponderación por factor	Variable	Ponderación variable	Calificación	Total
Factor Político - Jurídico	10%	Política de productividad y competitividad	30,00%	4	1,2
		Reforma Laboral	25,00%	1	0,25
		Reforma Tributaria	25,00%	2	0,5
		Planes de desarrollo	20,00%	2	0,4
		Sub total	100,00%		

Desde el punto de vista del factor Político - jurídico, con el puntaje total de 2,35, es considerado una amenaza menor, donde el entorno ofrece políticas de productividad y competitividad, formuladas por el Gobierno Nacional para que las Regiones sean más productivas, y para afrontar los retos del mercado global y los Planes de Desarrollo tanto municipales, como regionales y nacionales, lo que es afectado por la reforma laboral que el dificulta competir con otras empresas del sector.

Cuadro 11. Matriz POAM – Auditoría Externa – Factor Tecnológico

Factor	Ponderación por factor	Variable	Ponderación variable	Calificación	Total
Factor Tecnológico	20%	Sistemas de información y comunicación	25,00%	3	0,75
		Nuevos materiales	25,00%	4	1
		Costo en tecnología	10,00%	3	0,3
		Herramientas de gestión administrativas	20,00%	3	0,6
		Facilidad de acceso a la tecnología	20,00%	4	0,8
		Sub total	100,00%		

El factor tecnológico para Jaizur Empaques es una oportunidad mayor porque le permite apropiarse de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, de las innovaciones en la tecnología dura para la adquisición de nuevos equipos y maquinaria para mejorar la productividad y competitividad, materias primas amigables con el ambiente, así como la facilidad de acceso a las tecnologías, y la disposición a usar herramientas de gestión administrativas para ser más productivos y competitivos.

Cuadro 12. Matriz POAM – Auditoría Externa

Factor	Ponderación por factor	Calificación por factor	Total
Factor Económico	25%	2,86	0,72
Factor Competitivo	30%	2,53	0,76
Factor Socio - Cultural	15%	2,56	0,38
Factor Político - Jurídico	10%	2,35	0,24
Factor Tecnológico	20%	3,45	0,69
Total	100%		2,78

Concluyendo, la auditoría externa es considerada como una oportunidad menor, al obtener un total de 2,76 puntos, valor ligeramente superior a la media que es de 2.5; esto implica considerar factores amenazantes como el Competitivo, el Costo de la tecnología y el Político-jurídico, y aprovechar las oportunidades que ofrecen los demás factores.

3. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno tiene como finalidad identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una organización. Este análisis es una de las fases del proceso que aporta información válida y confiable para diagnosticar el estado actual de la empresa Jaizur Empaques.

En este análisis se auditan cinco áreas claves de la empresa: gerencia, mercados, financiera, producción y gestión del talento humano; cada una abarcará aspectos que se pueden mejorar en la empresa y que se considerarán para el direccionamiento estratégico.

La metodología empleada en este proceso incluye las siguientes fases:

- Conformación de un equipo estratégico integrado por la gerente, un operario, las autoras y el director del presente proyecto, quienes cumplen el papel de facilitadores en la orientación del análisis de cada factor.
- Diseño de instrumentos de recolección de información.
- Trabajo de campo mediante la observación directa de la empresa, entrevistas a los propietarios de la empresa, censo a los empleados, y aplicación de encuestas a clientes actuales.
- Análisis de la información recogida en el trabajo de campo, con el equipo estratégico

3.1 AUDITORÍA GERENCIAL. Para esta auditoría, se analizarán cuatro aspectos básicos del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control; de cada uno de ellos se encontrará sus fortalezas y debilidades que actualmente posee la empresa Jaizur Empaques. Para recoger esta información se realizó una observación directa y entrevistas con la gerente y personal de la empresa

3.1.1 Planeación. Después de validar la información obtenida, se puede definir que todo el proceso administrativo se hace en forma empírica en Jaizur Empaques; así es como inicia la mayor parte de las microempresas; los propietarios se convierten en sus gerentes, independientemente si tienen o no la formación profesional para ello. Estos gerentes empíricos desarrollan la planeación a corto plazo; casi siempre estos planes están en la mente, no han sido consignados por escrito.

Jaizur Empaques también realiza la planeación como la mayoría de las pequeñas empresas: empíricamente; sus propietarios no tienen la formación profesional suficiente para formular planes a mediano y largo plazo, mucho menos para hacer planeaciones estratégicas. La formación de la gerente ha sido en cursos de diseño gráfico, en tanto que el señor Gabriel Jaimes, realizó hasta cuarto semestre de Administración de Empresas.

Para planear las ventas, no se hace en términos de años, sino de cada viaje o correría que se emprende: se planea los lugares que se visitarán en cada correría, las empresas a visitar, el tiempo de viaje, y la meta en ventas a lograr; esta meta se toma sobre el promedio de ventas anteriores a los clientes de los lugares a visitar. De igual modo, las compras de materias primas se hacen con base en las ventas realizadas, tan pronto se ha llegado de la correría, o se ha recibido el pedido de un cliente; como tal no hay presupuestos anuales para compra de materias primas. El personal adicional requerido es contratado tan pronto surge la

necesidad, para lo que se tiene una base de datos de personas que han laborado esporádicamente para la empresa en temporadas anteriores.

Esta situación de la gerencia de la empresa, hace que no se definan objetivos, ni a corto ni a largo plazo; al no haber objetivos claros, no se fijan las estrategias para alcanzarlos, ni se formulan programas a fin de integrar y coordinar las actividades a desarrollar dentro de la compañía.

Cuando se revisa la filosofía empresarial, se detecta que tanto la Misión como la Visión no están por escrito, mucho menos han sido divulgados; éstos son ideas no concretas que, según su gerente, están en su mente. De igual manera sucede con los Principios corporativos; se exige la puntualidad, la responsabilidad, el compromiso, la honestidad, y otros más, pero no se promueven mediante una sensibilización del personal al respecto.

Se puede comprobar que la gerencia no ha formulado planes corporativos o estratégicos, ni tampoco planes tácticos; los planes que se elaboran, muchas veces mentalmente, son de tipo operativo (planeación a corto plazo o del día a día), y de contingencia; aunque estos últimos, se dan, no en manera anticipativa, como debiera ser, sino cuando los problemas ya se presentan en las áreas funcionales de la empresa.

La planeación requiere de toma de decisiones, pero la gerencia no tiene autonomía para ello; depende de las decisiones que el señor Jaimes adopte. En realidad, en papeles, la gerencia está a cargo de la señora Beatriz Zurincho, así como la representación legal de la empresa, pero todo el proceso administrativo lo lidera el señor Jaimes.

Hasta el momento, la gerencia no ha revisado la misión y visión corporativa, ni ha formulado objetivos; es la primera vez que se hace un análisis del entorno y un diagnóstico organizacional; por consiguiente, no se han formulados estrategias, ni planes de acción, ni se han fijado indicadores de control.

Jaizur Empaques no ha empleado métodos y técnicas de planeación para reconocer el entorno; no ha hecho Benchmarking, presupuestos, o programación de producción mediante técnicas como Gantt, Pert, o CPM.

Aún con todas estas falencias, la empresa ha crecido lentamente, se ha mantenido en el mercado por más de 16 años, según sus propietarios.

Basados en todo lo anteriormente expuesto, se concluye que la planeación en Jaizur Empaques es una debilidad mayor.

3.1.2 Organización. La empresa Jaizur Empaques no tiene un organigrama definido, sin embargo cada empleado reconoce la línea de autoridad existente; principalmente acuden al señor Jaimes para que él tome decisiones; en su ausencia, es la señora Beatriz quien ejerce la autoridad. Como se había explicado, el señor Jaimes es la autoridad real, ella es la figura legal.

La empresa no tiene por escrito manuales de funciones o de procedimientos. Toda esta información está en la mente de los propietarios y se transmite oralmente; cada empleado conoce de sus funciones y de los procedimientos paralelamente con su labor diaria; no hay inducción del personal nuevo en forma específica, todo se realiza en la práctica.

En la empresa hay especialización en ciertas tareas pero como no se tiene definido el perfil de cada cargo, se asigna cada tarea según criterio subjetivo de la gerencia. La evaluación del desempeño se mide en función de la productividad, pero no hay indicadores para ello.

Aunque la empresa tiene registro mercantil, registro de marca y RUT, no tiene afiliados a sus empleados a las cajas de compensación, ni están inscritos en Sistema Nacional de Seguridad Social, ni ante ninguna Administradora de Riegos Profesionales.

Desde el punto de vista organizacional, la empresa Jaizur Empaques tiene una debilidad mayor por cuanto adolece de un organigrama, de un manual de funciones y procedimientos, de un perfil de cargos, entre otros aspectos.

3.1.3 Dirección. La dirección comprende competencias diversas; entre ellas están: liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, entre otras.

El liderazgo en Jaizur Empaques se da por parte de sus propietarios, tratando de dar ejemplo y guiar a las personas de la organización al logro de las tareas previstas. Es un estilo orientado a la tarea, donde lo importante es que el trabajo se haya cumplido, tendiendo a ser un poco autocráticos.

La gerencia de la empresa trata de motivar al personal mediante el pago cumplido de sus salarios, aunque no son legales; la motivación que se da para que el personal trabaje, es ejerciendo la autoridad (jerarquía). En la teoría de la motivación hay muchos recursos para mantener motivado al personal, pero en esta empresa no se consideran dichos recursos.

En la empresa, la comunicación se da por vía oral, casi nunca por escrito, salvo las veces en que hay que legalizar el despido de un empleado. Los mayores problemas en la comunicación organizacional se han presentado por la forma como la gerencia expresa el mensaje, no por el contenido del mensaje; el continuo estrés que mantienen los propietarios de la empresa, unido a los problemas que se presentan hacen que se llame la atención a los empleados en forma brusca, deteriorando la tranquilidad en el lugar.

Si bien los empleados saben que la gerente es la señora Beatriz, buscan al señor Jaimes para que él tome las decisiones sobre los asuntos que se presenten. Realmente en la empresa hay un solo dirigente, el señor Jaimes. Este hecho mantiene controladas las decisiones al interior de la empresa, pero externamente se genera mala imagen corporativa. Las decisiones del señor Jaimes abarcan todas las áreas funcionales: financieras, operativas, de personal, y comerciales; la gerente se limita a hacer cumplir dichas órdenes.

Concluyendo, la dirección de la empresa se califica como una debilidad menor.

3.1.4 Control. La teoría de la administración de las organizaciones hace mención de tres tipos de control que se deben dar: preventivo, concurrente, y de retroalimentación.⁶⁸

La gerencia de la empresa no hace controles preventivos de ninguna clase, razón por la cual se presentan frecuentemente problemas en las diferentes áreas funcionales de la empresa.

⁶⁸ BERNAL Torres, César A. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. Pearson, Prentice Hall. 2007. p. 133.

Los controles que se realizan son durante los procesos (concurrente); en ellos se verifica la cantidad, calidad y diseño de los productos, el tiempo de entrega de los pedidos, la calidad y costo de los materiales, el horario de los trabajadores, el pago a empleados, proveedores, impuestos, y otros egresos; de igual modo la gerencia está controlando la cartera, y la facturación. Todos los aspectos son controlados subjetivamente, es decir, no hay parámetros o indicadores que permitan medir la gravedad de los problemas que se presenten, o que muestren los logros que se alcanzan en la empresa.

El tipo de control posterior o de retroalimentación no se realiza en la empresa. Después que se ha aplicado algún control concurrente, el problema y su causa se olvida, no se documenta, ni analiza con el fin de evitar la repetición del mismo.

La empresa no usa herramientas de control administrativo diferentes a los estados financieros presentados por el contador. Por tanto, no hay por escrito presupuestos anuales de gastos, ingresos, de efectivo, de capital, de materiales, etc. Los presupuestos que se hacen tienen que ver con un listado de requerimientos de materiales a comprar, y el costo de los mismos, pero para los pedidos nuevos de los clientes, no para todo el año y según la demanda que se espera tener. Tampoco la gerencia aplica análisis a los estados financieros para evaluar el desempeño de la empresa con relación a periodos anteriores, y a la industria de este sector; no se analizan las razones de liquidez, de rentabilidad, de endeudamiento, ni ninguna otra.

Dadas las actuales circunstancias esta variable es una debilidad mayor en la empresa Jaizur Empaques.

3.2 AUDITORÍA DE MERCADOS

Para esta auditoría se analizarán las siguientes variables: clientes, ventas, estructura, precios, distribución, publicidad y promoción.

3.2.1 Clientes. Respecto a los clientes se hará un análisis de los actuales y se medirá el nivel de satisfacción de los mismos mediante una encuesta.

En la actualidad Jaizur Empaques tiene un total de 600 clientes distribuidos entre las siguientes ciudades: Cúcuta, Valledupar, Floridablanca, Maicao, San Vicente de Chucurí, Saravena Arauca, San Gil, Bucaramanga, Medellín, Buenaventura, y Bacarrancabermeja.

Según los propietarios de Jaizur Empaques, se da atención inmediata a las necesidades de los clientes, lo que ha contribuido en excelentes relaciones comerciales con ellos. La entrega de pedidos se hace de acuerdo a una fecha límite acordada, incluyéndolos en la programación de producción; la puntualidad en la entrega de los pedidos a los clientes hace parte de los principios corporativos de mayor aplicación.

Los clientes cancelan las facturas en un tiempo máximo de 60 días; la empresa otorga hasta un 12% de descuento sobre el valor de las facturas, tanto por volumen como por pronto pago.

La empresa no realiza análisis de los clientes, para determinar el potencial de compra, nuevos productos que requieren de empaque publicitario, frecuencia de compra, índices de satisfacción; mucho menos se investiga sobre las estrategias que la competencia implementa para atraerlos o retenerlos. Por la falta de información sobre el nivel de satisfacción de los clientes, se procedió a realizar una encuesta entre 15 clientes de Jaizur Empaques.

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Nombre del estudio: Encuesta a clientes de Jaizur Empaques

Liderado por: La Gerencia de Jaizur Empaques

Realizado y analizado por: las autoras del proyecto

Instrumento: Cuestionario estructurado de 11 preguntas

Marco muestral: Quince clientes de la empresa Jaizur Empaques

Técnica: Encuesta telefónica

Fecha realización: Septiembre de 2012

Los resultados principales de la encuesta son (ver anexo D):

- La antigüedad promedio de los clientes es de 4,7 años, donde dos empresas superan los 10 años, y sólo una tiene menos de un año. Este cliente que es el más reciente, es una muestra de la falta de planes concretos para ampliar el mercado. Se puede afirmar también que los clientes son muy fieles con la empresa, hay buena retención de clientes.
- La frecuencia ponderada de compra anual es de 9.6 veces; esta frecuencia es atractiva y se debe a que la gran mayoría de clientes realizan pedidos mensualmente.
- Se presenta un nivel de satisfacción del 80% sobre los productos; sin embargo el 20% restante se satisface mediante la garantía que se otorga.
- El 67% de los clientes considera que los productos son excelentes, y el 33% indican que son buenos, lo cual permite ver que la empresa es mucho más competitiva en el mercado que otros proveedores de empaques.
- La alta satisfacción de los clientes abarcan aspectos como Calidad de los productos, Precio de los productos, Diversidad de los productos, Cumplimiento en la entrega, Atención Telefónica, Información escrita, Utilidad de los productos, Horario de Atención, Publicidad, Normativa Vigente, y por la información, conocimiento y agilidad que se presta en el lugar de atención.

- El 93% de los clientes seguirán comprando empaques en la empresa Jaizur Empaques.
- Aunque el 80% de los clientes ha recomendado a Jaizur Empaques a las diferentes tiendas y distribuidores existentes en el mercado, no se evidencia incremento en el número de clientes de la empresa.

Considerando que Jaizur Empaques no tiene mecanismos para evaluar la satisfacción de los clientes, se concluye que esta variable es una debilidad menor de la empresa.

3.2.2 Ventas. Se estiman ventas mensuales de \$7.400.000 en promedio, la mayoría realizada por vía telefónica. Estas ventas tienen un comportamiento estacional con picos bajos en los meses de enero a agosto, y picos altos en los meses de septiembre a diciembre.

El nivel de ventas logrado no satisface las expectativas de los propietarios porque se conserva de un año a otro, pero es más afectado por el incremento de los precios que por el volumen de las unidades vendidas; lo anterior se aprecia en los Estados de Resultados que muestran ingresos de \$89.824.651 para el 2010, y \$89.110.777 para 2.011.

Esta variable es una debilidad menor en Jaizur Empaques.

3.2.3 Estructura del área de mercadeo. El área comercial está a cargo del señor Jaimes, quien programa correrías eventuales por el país en diferentes épocas del año, pero sin ajustarse a algún plan anual establecido porque no existe ninguno en esta área funcional de la empresa; la empresa no tiene más representantes comerciales fuera del señor Jaimes.

Jaizur Empaques nunca ha realizado una investigación de mercados para determinar el estado de las diferentes variables de mercadotecnia.

Esta falta de estructuración del área de mercados, no facilita la elaboración de planes de expansión o penetración de mercados. En consecuencia, la estructura del área de mercadeo de Jaizur Empaques es una debilidad mayor.

3.2.4 Precios. Las políticas de precios no están escritas en ningún documento, sin embargo la empresa define precios con base en los costos de producción calculados en forma general, y en el precio de la competencia, tratando de estar por debajo de ellos. Los precios de sus productos son competitivos, comparados con los de empresas como Pakempaque, y Eco Empaques.

La empresa da descuentos especiales a los clientes condicionados al volumen de producción y por pronto pago de las facturas, descuentos que llegan hasta el 12%, según la forma de pago.

Estos precios no son afectados rápidamente por el costo de la materia prima, porque la empresa mantiene suficiente inventario de ella, para responder adecuadamente ante las alzas de los materiales.

El margen de utilidad aplicado a cada producto no se rige por estudios de mercados, sino subjetivamente de acuerdo a las expectativas de rentabilidad que tenga la administración. Es esa subjetividad y la falta de aplicación de estrategias bien definidas que no permite que la empresa sea más competitiva respecto al precio en el mercado.

Los costos de producción son muy variables, entre un 33% y 48% del precio de venta.

Aunque existen tres líneas de productos, los precios se negocian con cada cliente teniendo en cuenta el tipo de material, el tamaño del empaque, y el proceso de estampado requerido.

En razón a lo anterior, la variable Precios es una debilidad menor.

3.2.5 Distribución. La distribución de sus productos es mediante el canal directo, en razón a que no hay intermediarios entre la empresa y los clientes; es por esto que los precios son más competitivos, aunque tienen que cubrir los costos de ventas a otras ciudades incluyendo los viáticos.

De igual modo que se tiene un solo vendedor, también hay un punto de venta directo ubicado en las instalaciones de la empresa; este punto de venta es atendido por la señora Beatriz Zurincho. A la par que funciona como almacén de productos terminados para la venta (especialmente bolsas plásticas sin estampar), también se atiende a los clientes que vienen a la empresa a recoger sus pedidos.

La distribución de productos de Jaizur Empaques se considera como una fortaleza menor porque tiene las ventajas del canal directo, pero no le facilita llegar a mayor número de clientes.

3.2.6 Publicidad y promoción. La empresa no tiene planificada la publicidad y promoción de sus productos; esta actividad se realiza subjetivamente por los propietarios de Jaizur Empaques, sin destinar un presupuesto escrito para ello.

Entre los medios publicitarios empleados están el directorio telefónico de Bucaramanga, las tarjetas de presentación, y la página web. La pauta en el directorio telefónico es la mínima, que corresponde a una línea con el nombre de la empresa, dirección y teléfono en la sección Bolsas Plásticas de las páginas amarillas; no se ha analizado su efectividad, pero lo cierto es que se pierde el anuncio entre los de la competencia. Respecto a la página web, ésta se encuentra

alojada en otra página web, tiene un diseño poco profesional, y no aporta la información corporativa que se puede publicar y que necesitan los potenciales clientes.

La empresa tiene un muestrario de sus productos que es utilizado por el señor Jaimes cuando visita clientes, y por la gerente cuando algún cliente visita la empresa.

Referente a la promoción, no hay estrategias claras. Cuando se realiza una promoción, ésta no se hace en forma planificada, sino para lograr el cierre de algún negocio.

Evaluando lo anteriormente expuesto, esta variable es una debilidad mayor de Jaizur Empaques porque no aporta a la imagen corporativa de la empresa.

3.3 AUDITORÍA DE LA PRODUCCIÓN

Para esta auditoría se analizarán cinco funciones o áreas de decisión: capacidad de producción, procesos, seguridad industrial, mantenimiento y control de la calidad.

3.3.1 Capacidad de producción. La empresa no conoce realmente su capacidad de producción para cada una de las tres líneas de productos. El área de producción está compuesto por siete personas que laboran ocho horas diarias, en las siguientes actividades: en cosido de bolsas de tela (1), en estampado (4), en sellado y control de calidad (1), en ensamble (1). Además, para pedidos muy grandes, acude a comprar servicios de ensamble a doce talleres satélite que le han colaborado anteriormente, pero se debe someter a que tengan capacidad de producción inmediata cuando sean requeridos.

Debido a que la forma de pago a los operarios es a destajo, se puede ampliar la capacidad de producción mediante el aumento de horas de trabajo de cada operario. Esta característica es típica en este sector productivo.

Si se analiza la capacidad de producción respecto al área de producción, está muy limitada porque los espacios para desarrollar cada uno de los procesos son menores a 9 metros cuadrados. Con esos pequeños espacios, el número de operarios no puede exceder de 4 por proceso.

Verificando la capacidad de producción por la disponibilidad de recursos físicos, la empresa tiene una máquina de coser, una selladora convencional, una selladora de manijas, una mesa de estampado, un bastidor de corte de plástico, una mesa de corte, dos parrillas de secado. De igual modo que el área de producción, este número de máquinas limita fuertemente la capacidad instalada de la empresa.

Esta capacidad de producción tan limitada por espacio, por recursos físicos, como por la dependencia de talleres satélites, es una debilidad mayor para Jaizur Empaques.

3.3.2 Proceso de producción. La empresa desarrolla sus procesos productivos en forma natural, empleando tiempos no estandarizados, acordes al rendimiento de cada operario por cuanto se labora a destajo y no por jornada normal.

Estos procesos básicos se dan por lotes de producción (cada lote corresponde al pedido de un cliente) y son:

1. Trazado y corte
2. Troquelado
3. Sellado, cosido o pegado
4. Estampado

Es el personal, encargado de cada proceso, quien hace las mejoras correspondientes a lo estandarizado, para lograr buenos acabados de los productos. Todo el proceso tiene un cuello de botella y ha sido identificado en el proceso de cosido, razón por la que se contrata, de ser necesario, el servicio de costura de talleres satélites.

No se ha realizado un estudio de métodos y tiempos que mejore el proceso de producción de la empresa.

De esta manera, la variable analizada es una debilidad mayor en la empresa Jaizur Empaques.

3.3.3 Seguridad industrial. La empresa Jaizur Empaques no desarrolla actividades dedicadas a la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo que pueden ser origen de accidentes de trabajo.

En la visita a la empresa se observó que ninguno de los operarios posee los elementos de protección personal requeridos; por mínimo se necesitan elementos de protección respiratoria como tapabocas, y filtros de vapores, pero no son suministrados por la empresa.

Como todos los operarios trabajan a destajo, ninguno de ellos está afiliado a una EPS o a una ARP. En caso de accidente, la empresa asume los gastos respectivos.

No hay demarcadas rutas de evacuación, ni se han realizado simulacros ante siniestros como incendios o temblores. Los pasillos de circulación presentan obstáculos y son angostos. Se tienen extintores, pero no están ubicados adecuadamente, y no son suficientes considerando que es un edificio de tres pisos, dos de los cuales, primero y tercero, son utilizados por la empresa.

La empresa no tiene vigía de salud, y no tiene programas de salud ocupacional. Por tanto, esta variable es una debilidad mayor de la empresa.

3.3.4 Mantenimiento. El mantenimiento de los equipos no está programado, se realiza eventualmente, cada tres meses en promedio. Lo más que se revisa es el filo de los elementos de corte como cuchillas, y troqueles.

Cuando se requiere alguna reparación, es cuando se llama al técnico, sea el de computadores, o el de máquinas de coser; los demás elementos de trabajo son reparados por los mismos operarios.

No hay registros históricos de cada máquina que permita evaluar su estado, y la necesidad de reposición.

Esta variable es una debilidad mayor en Jaizur Empaques.

3.3.5 Control de calidad. La realización del control de calidad está en manos de un operario. Las inspecciones son visuales, y no se aplican pruebas de calidad como resistencia del producto al peso, al uso, a la humedad, y a la exposición a fuentes de luz y calor.

En la empresa no hay un documento que defina la calidad de los productos, procesos o materia prima, ni se lleva un registro de las devoluciones por imperfectos de calidad en los productos o las materias primas, como tampoco de los reprocesos ocurridos durante periodos de tiempo determinados. Como no existe esta información, no hay indicadores de calidad.

Debido a la falta de controles más minuciosos, se originan gastos innecesarios principalmente por reprocesos, y algunos menores, por devoluciones. Esta

falencia afecta la situación financiera de la empresa, pero no la imagen de la empresa ante el cliente, ni su nivel de satisfacción, quien valora la garantía de calidad que la empresa le ofrece por el rápido cambio de los productos imperfectos que alcanzan a llegarle, y porque no tiene que incurrir en costos adicionales pues todos los transportes, tanto de devolución como de reposición, son asumidos por Jaizur Empaques.

Siendo una debilidad que afecta principalmente las finanzas de la empresa, pero no a sus clientes, se concluye que esta variable es una debilidad menor en la empresa.

3.4 AUDITORÍA FINANCIERA

Una auditoría financiera es un examen crítico e independiente de la información de una organización con el objetivo de evaluar que esta refleje la realidad de su situación económica y financiera. De esta forma se busca que la información sea un evento productivo que genere valores agregados para la compañía, cumpliendo las características de ser correcta (reflejar la realidad), oportuna (saber que ocurre en el día a día), completa (sistema de información financiera) y objetiva (no deben existir subjetividades).⁶⁹

Para esta auditoría se analizarán los estados financieros, la estructura de costos, y los indicadores financieros.

3.4.1 Estados financieros. La empresa Jaizur Empaques contrató, mediante una OPS, los servicios de una contadora pública titulada quien lleva la contabilidad de la empresa y le entrega cada año el Estado de Resultados y el Balance General.

⁶⁹¿Cómo Realizar una Auditoría Financiera? Sectorial. Disponible en https://www.sectorial.co/index.php?option=com_content&view=article&id=985:como-realizar-una-auditoria-financiera&catid=40:informes-especiales&Itemid=208. Citado el 19 de noviembre de 2012.

Se pudo obtener copia de los estados financieros del año 2010, y 2011, los cuales estaban debidamente archivados, pero no había registro de un análisis de los mismos, ni por parte de la gerencia, ni por parte de la contadora.

ESTADO DE RESULTADOS. La información registrada en este estado no es real porque no refleja los ingresos por ventas que la gerencia y la capacidad instalada permiten inferir. Según la gerencia las ventas promedio mensuales son de \$35.000.000, dato que no concuerda con los ingresos operacionales de \$89.110.777 del 2011.

Presenta una utilidad del ejercicio para el 2011 de \$28.908.906.75, que más que utilidad corresponde al salario anual del gerente y de la secretaria, salarios que no están registrados en este estado financiero. Igual situación se evidencia en el Estado de Resultados del 2010.

Los costos de ventas están subvalorados por varias razones: no incluyen la depreciación de los activos, estas depreciaciones se cargaron en su totalidad a los gastos de administración. Mientras que los gastos de administración están detallados, los costos de ventas están totalizados. Debido a que es una empresa productora, hay costos por materiales directos e indirectos, por mano de obra directa y por costos indirectos de fabricación; ninguno de los tres componentes del costo está discriminado. Para el 2010 esos costos son de \$43.030.921, y para el 2011 son de 32.554.175, con unos ingresos operacionales casi idénticos de \$89.824.651 (año 2010), y \$89.110.777 (año 2011); en el 2011 disminuyeron los costos en \$10.476.746, casi un 25%.

BALANCE GENERAL. De igual forma que el Estado de Resultados, el Balance General para los años 2010 y 2011 presenta información dudosa, especialmente en los activos no corrientes: en la observación realizada por las autoras del proyecto se identificó que el edificio donde funciona la empresa es de tres pisos,

ubicado en estrato 4 y aparece con un valor de \$75.500.000 en el 2010, y \$115.500.000 en el 2011, valores muy por debajo del valor comercial del sector; la maquinaria y equipo de la empresa supera los \$2.400.000; los equipos de oficina superan el \$1.230.000 que están valorados. Si bien es cierto que se han hecho unas valorizaciones a los activos (Propiedad, planta y equipo) en los dos años, dichas valorizaciones no alcanzan a nivelar el valor de estos activos con la realidad.

Las inconsistencias en estos estados pueden generar problemas con la DIAN, aparte que no le permite a la empresa hacer un diagnóstico real de su situación financiera. De manera que esta variable es una debilidad mayor de Jaizur Empaques.

3.4.2 Estructura de costos. La empresa lleva un control de inventarios mediante tarjetas de kárdex, pero no las utiliza para calcular el costo de las materias prima utilizadas en el periodo; respecto al otro elemento del costo, la mano de obra directa, es definida por unidad producida según las características de la bolsa o del proceso a realizar, de modo que se paga a los operarios por unidad procesada; respecto a los costos indirectos de producción, algunos son clasificados como gastos de administración, y los demás como costos, presentándose en el Estado de Resultados como costos de ventas. Debido a que no se lleva una estructura de costos adecuada, ni por producto, ni por lote producido, esta variable es una debilidad mayor en Jaizur Empaques.

3.4.3 Índices Financieros. Se realiza un análisis de las razones financieras de liquidez, endeudamiento, actividad, y rentabilidad, con base en los estados financieros entregados por la empresa, correspondientes a dos últimos años: Balance General y Estado de Resultados, años 2.010 y 2.011.

En este sistema de análisis comparativo es interno solamente porque no se conocen los índices de la industria del sector de empaques.

a. Razones de Liquidez. Este indicador mide la capacidad de la empresa para generar los fondos necesarios para el pago de sus pasivos corrientes.

Cuadro 13. Razones de liquidez

INDICADORES	FÓRMULA	AÑO 2010		AÑO 2011	
Razón corriente	Activo corriente	65.864.357,43	1,05	68.669.883,13	1,19
	Pasivo corriente	62.438.599,09		57.685.089,00	
Prueba ácida	Activo corriente-Inventarios	51.873.622,43	0,83	52.922.011,13	0,92
	Pasivo corriente	62.438.599,09		57.685.089,00	
Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	3.425.758,34		10.984.794,13	

Estos indicadores no son muy favorables para la empresa aun cuando crecieron en el año 2011, mejorando la capacidad de la empresa en la generación de los recursos que necesita para pagar sus obligaciones a corto plazo.

Mientras que para el año 2010, por cada peso que debía la empresa a corto plazo, tenía \$1.05 para pagarla, ya en el año 2011, tenía \$1.19; sin embargo depende de los inventarios; al descontar los inventarios del activo corriente, la empresa no puede cubrir sus pasivos corrientes con los activos corrientes que tiene. El capital de trabajo de la empresa mejoró para el 2011, triplicando su capacidad de pago de costos y gastos de la empresa; el capital de trabajo cubre costos y gastos de la empresa para dos meses de operaciones aproximadamente, aunque no tenga ingresos por nuevas ventas.

Si la proyección de crecimiento de estos indicadores se mantiene para el 2012, la gerencia habrá optimizado la liquidez de la empresa; por el momento, esta variable es una fortaleza menor de Jaizur Empaques.

b. Razones de endeudamiento. Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos.

Cuadro 14. Razones de endeudamiento

INDICADOR	FÓRMULA	AÑO 2010		AÑO 2011	
Nivel de endeudamiento	Pasivo total	85.859.559,96	47,03%	82.944.178,91	39,57%
	Activo total	182.567.024,43		209.624.550,13	

Comparativamente el año 2011 fue mejor que el anterior, por cuanto bajó significativamente el nivel de endeudamiento, lo que disminuye el riesgo de la empresa de perder su autonomía, en un periodo en el que los ingresos por ventas disminuyeron, considerando el efecto inflacionario sobre los precios de los productos.

En el año 2011, los acreedores eran dueños del 39.57% de los activos, porcentaje que sigue siendo elevado y de alto riesgo para la empresa. Si se controla mejor este indicador, la empresa podrá reducir este tipo de riesgo, mejorando la capacidad de pago de sus obligaciones y la absorción de los costos financieros.

Esta variable, por el nivel de riesgo financiero y crediticio actual, es una debilidad menor de Jaizur Empaques.

c. Razones de actividad. Las razones de actividad miden la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar

aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos.⁷⁰

Cuadro 15. Razones de actividad

INDICADORES	FÓRMULA	AÑO 2010		AÑO 2011	
		Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	90.024.651,00	2,29
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario total promedio}}$	43.030.921,00	3,08	32.554.175,00	2,07
Rotación de activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	90.024.651,00	0,49	94.717.353,00	0,45

Las cuentas por cobrar del año 2010, que ascendían a \$39.272.181 se convirtieron en efectivo 2.29 veces durante dicho período y 2.54 veces durante el año 2011, lo que implica que la recuperación de cartera se hace cada cuatro meses y medio aproximadamente. Esta rotación, aunque mejoró en el segundo año, sigue siendo muy baja, poniendo en riesgo la liquidez de la empresa.

De igual manera, la rotación de inventarios que era de 3.08 en el 2010, disminuyó a 2.07 veces en el 2011. Si en el 2010, los inventarios se convertían en efectivo cada cuatro meses, en el 2011, el periodo de conversión aumentó a seis meses. Lo mismo sucedió con la rotación de activos, desmejoró este indicador; como este indicador establece la eficiencia en el empleo de los activos, por parte de la administración, en su tarea de generación de ventas, los activos que antes se convertían en efectivo cada 24 meses, para el 2011 los convirtieron cada 26 meses aproximadamente.

⁷⁰http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/Decisiones/curso/negociacion/comprar/Estados_financieros.htm. Citado el 20 de noviembre de 2012

En términos generales, ninguno de los indicadores de actividad es favorable, por lo tanto esta variable es una debilidad mayor en Jaizur Empaques.

d. Razones de rendimiento. Hay dos tipos de razones de rentabilidad: las que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran la rentabilidad en relación con la inversión. Juntas, estas razones indican la eficiencia de operación de la compañía. Con relación a las ventas se considerarán el Margen bruto de utilidad y el margen operacional; respecto a la inversión se analizarán el Rendimiento del patrimonio y el Rendimiento del activo.

Cuadro 16. Razones de rendimiento

INDICADORES	FÓRMULA	AÑO 2010		AÑO 2011	
		Utilidad	Porcentaje	Utilidad	Porcentaje
Margen bruto de utilidad	Utilidad bruta	46.793.730,00	52,09%	56.556.602,00	63,47%
	Ventas netas	89.824.651,00		89.110.777,00	
Margen operacional	Utilidad operacional	26.850.087,40	29,89%	35.173.271,00	39,47%
	Ventas netas	89.824.651,00		89.110.777,00	
Rendimiento del patrimonio	Utilidad neta	20.074.256,07	20,76%	28.908.906,75	22,82%
	Patrimonio	96.707.464,47		126.680.371,22	
Rendimiento del activo	Utilidad neta	20.074.256,07	11,00%	28.908.906,75	13,79%
	Activo total	182.567.024,43		209.624.550,13	

En general estas razones tuvieron un comportamiento creciente en el año 2011 respecto al 2010. El margen bruto de ganancias muestra que por cada peso vendido en el 2010, se generó \$0.52 de utilidades brutas, en tanto que ese mismo peso ganó, en el 2011, \$0.63; sin embargo se debe considerar que debido a que no se incluyeron algunos costos indirectos, este indicador no es muy fiable. Se puede entonces dar más importancia al Margen operacional que muestra la utilidad por cada peso vendido, después de cubrir todos los costos y gastos operativos: cada peso vendido en el año 2010, generó una utilidad operacional de \$0.29, utilidad que se incrementó fuertemente para el año 2011, pasando a dejar utilidades de \$0.39 por cada peso vendido.

El Rendimiento del patrimonio señala un incremento en la tasa de rendimiento que obtienen los propietarios de la empresa, respecto de su inversión representada en el patrimonio registrado contablemente: mientras que en el 2010 esa tasa fue de, 20.76%, en el 2011 llegó al 22.82%, lo que significa que para el último año, por cada peso que tienen invertidos los socios de la empresa, generaron una rentabilidad de \$0.22.

El Rendimiento del activo, que mide la rentabilidad de los activos totales mejoró incrementándose en 2.79% en el año 2011, lo que significa que por cada peso invertido en activos, hubo una rentabilidad de \$0.13 para este último año. El efecto producido por el incremento de la utilidad neta sobre un nivel de ingresos por ventas muy similar de un año a otro, sumado a la valorización de los activos, facilitó el incremento en este indicador.

Dadas las anteriores consideraciones, se concluye que esta variable es una fortaleza menor en Jaizur Empaques.

3.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Se analizará la capacidad de administración del talento humano vinculado a Jaizur Empaques respecto a las siguientes variables: Perfil de cargos, Clima organizacional, Motivación del personal, Capacitación, y Sistema de remuneración.

3.5.1 Perfil de cargos. Aun cuando la empresa tiene varios cargos, ninguno de ellos tiene su propio perfil definido por escrito; cada uno de ellos ocupa el cargo por valoración subjetiva del gerente y de la secretaria.

El gerente tiene cuatro semestres de administración de empresas, experiencia en ventas por más de quince años, habilidades comunicativas, y conoce todos los procesos de producción de la empresa. Por su parte, la secretaria terminó el bachillerato, tiene conocimientos básicos de contabilidad y de diseño gráfico. El estampador es bachiller y adquirió sus conocimientos en estampado empíricamente laborando para otra empresa. La asesora contable es profesional titulada y con tarjeta profesional. Los demás cargos están siendo ocupados por personas que han terminado bachillerato, pero no han realizado capacitaciones previas relacionadas con sus funciones.

De la misma manera que no hay la descripción del perfil de cada cargo, tampoco hay un manual de funciones y de procedimientos que los oriente en sus actividades.

Esta variable es una debilidad mayor en Jaizur Empaques.

3.5.2 Clima organizacional. Las personas que laboran en la empresa tienen un horario de trabajo flexible por razón que se les paga por labor realizada, de manera que pueden programar fácilmente la jornada de labor; lo mismo ocurre con los permisos para ausentarse de la empresa, con notificar al gerente, es suficiente. Existe un gran compromiso de trabajo en equipo entre los operarios de la empresa, para cumplir las tareas diarias; se evidencia apoyo de parte de la gerencia y de los mismos operarios para solucionar problemas de producción que se pudieran presentar.

Las instrucciones que se dan a los operarios, aunque son verbales, son claras y muy sencillas por lo que difícilmente se presentan problemas de comunicación entre las partes.

Para todos los clientes hay un archivo de productos terminados que sirven de guía para la elaboración de nuevos pedidos; de esta manera, los operarios pueden verificar sobre las muestras, los productos a elaborar.

Si bien algunos empleados de la empresa tienen vínculo familiar, se respetan las decisiones tomadas por la gerencia; no se mezclan los problemas personales o familiares con las relaciones laborales, al menos delante de los subalternos.

En relación al ambiente físico, la empresa funciona en dos pisos; en el primer piso se concentra la mayor parte de la producción, y bodega, por lo que se presenta desorden de la mercancía y materias primas, dificultades para circular, penumbra, y poca ventilación; en el tercer piso del edificio, solo labora una persona, hay amplitud, iluminación, pero por no poseer paredes, se está expuesto a la humedad en épocas de lluvia. No hay problemas de ruido, pero sí de vapores provenientes de las tintas utilizadas para estampar.

La empresa no cuenta con reglamento interno de trabajo, que oriente las relaciones entre empleados. Los reclamos, quejas, sugerencias son presentados verbalmente, y solucionados por la gerencia, de la misma forma.

Por tanto, esta variable es una debilidad menor en Jaizur Empaques.

3.5.3 Motivación del personal. En la empresa Jaizur Empaques, se presentan tres formas de motivar al personal: la primera tiene que ver con el pago a tiempo de las tareas realizadas, semanalmente se liquidan las unidades laboradas por cada empleado; la segunda, con bonificaciones por laborar en horarios extendidos, cuando hay mucha demanda de productos, que pueden oscilar entre \$20.000 y \$40.000 semanalmente por empleado; la tercera, mediante reuniones de integración que se realizan en el tercer piso del edificio, con motivo de celebrar cumpleaños, o para fin de año.

Por otra parte, el trato respetuoso, y amigable por parte de las directivas, motiva al personal a seguir laborando, generando menor rotación de personal. Ese mismo trato amigable permite que los operarios hablen directamente con la gerencia o la secretaria sobre sus problemas personales, y encuentren el respaldo, la comprensión, y el apoyo necesarios.

Esta es una fortaleza mayor de la empresa.

3.5.4 Capacitación. Si bien la capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para el mejor desempeño del trabajo⁷¹, en la empresa, solo se capacita para el desempeño de sus funciones directas; la capacitación es impartida por la gerencia, la secretaria, o algún empleado antiguo de la empresa, y se da en la marcha de la jornada laboral.

No se dan capacitaciones, ni se motiva a prepararse, en otros asuntos importantes como salud, seguridad, calidad, o la prevención de la obsolescencia (entendida como la baja destreza de un empleado, frente a la exigida en el cargo). Tampoco se programan conferencias o talleres sobre relaciones interpersonales, desarrollo de la personalidad, vida familiar, etc., que mejoren la calidad de vida de las personas que laboran en la empresa.

Esta variable es una debilidad mayor en Jaizur Empaques.

3.5.5 Sistema de remuneración. El sistema de remuneración empleado en la empresa es a destajo, asignando un valor económico a cada unidad producida o a cada proceso realizado. Este sistema es sencillo de calcular y de entender por

71

Como capacitar a su personal. De Gerencia.com. Disponible en internet http://www.degerencia.com/articulo/como_capacitar_a_su_personal. citado el 25 de noviembre de 2012.

parte de los operarios, pero como en él se incluyen las prestaciones sociales, los empleados no tendrán dinero acumulado disponible al terminar el contrato laboral. Respecto al gerente, no tiene contrato laboral con la empresa, sus ingresos hacen parte de la distribución de utilidades de cada año; la secretaria tiene sueldo fijo con todas las prestaciones de ley; el contador labora mediante una OPS, pero no por escrito.

Esta variable se califica como una debilidad menor en Jaizur Empaques.

3.6 MATRIZ PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL (PCI)

La matriz del Perfil de Capacidad Institucional (PCI) se elaboró en coordinación con el personal de la empresa Jaizur Empaques y las autoras del proyecto, mediante la siguiente metodología:

3.6.1 Selección del grupo estratégico. El grupo estratégico fue integrado por la gerente, el esposo, el contador, un empleado operativo y las dos autoras del presente proyecto; todos los participantes ayudan en el análisis de cada factor.

3.6.2 Lluvia de ideas. Con la orientación de las autoras del proyecto y la aprobación de los demás integrantes del grupo estratégico, se consideraron los factores para la auditoría interna y sus respectivas variables; información que se resume en el presente cuadro:

Cuadro 17. Variables de la Auditoría Interna

Factor	Variables
Auditoría Gerencial	Planeación Organización Dirección Control
Auditoría de Mercados	Análisis de clientes Satisfacción de los clientes Ventas Estructura del área de mercados Precios Distribución Publicidad y promoción
Auditoría de Producción	Capacidad de producción Proceso de producción Seguridad industrial Mantenimiento Control de calidad
Auditoría de Financiera	Estados financieros Estructura de costos Indicador de liquidez Indicador de endeudamiento Indicador de actividad Indicador de rentabilidad
Auditoría de Gestión del Talento Humano	Perfil del cargo Clima organizacional

Factor	Variables
	Motivación del personal Capacitación Sistemas de remuneración.

3.6.3 Elaboración de la matriz P.C.I. Se siguen estos pasos:

Paso 1. Identificación de las fortalezas y debilidades. En el diagnóstico de cada variable se califica si es una debilidad o una fortaleza.

Paso 2. Asignación de un porcentaje a cada factor según su importancia. Esta ponderación muestra la importancia relativa que tiene cada factor sobre el éxito de la empresa. Las Fortalezas tienen ponderaciones más altas que las Debilidades. La suma de los porcentajes asignados a todos los factores debe ser del 100%.

Paso 3. Asignación de valores de 1 a 4 a cada una de las variables de los factores determinantes para el éxito, con el objeto de indicar si esa variable representa una debilidad mayor (1.0), una debilidad menor (2.0), una fortaleza menor (3.0), o una fortaleza mayor (4.0).

Paso 4. Multiplicar cada factor por su respectiva calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

Paso 5. Sumar los resultados con el objeto de establecer el resultado total ponderado para cada empresa.

El resultado está comprendido entre:

Puntaje mínimo: 1

Puntaje máximo: 4

Promedio: 2.5

Los resultados por debajo de 2,5 caracterizan una debilidad en lo interno, y las calificaciones por arriba de 2,5 indican una fortaleza.

La valoración de cada variable en cada factor se fijó de común acuerdo con los miembros del grupo estratégico. Después de analizar y construir la matriz de cada factor, se continuó con la elaboración de la matriz PCI. A todos los factores se les otorgó igual ponderación, en consideración que las áreas funcionales aportan por igual al éxito de la empresa.

Se presenta por separado cada auditoría y luego la general, con sus respectivos análisis e interpretaciones.

Cuadro 18. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI).Auditoría gerencial

Auditoría	Ponderación	Variable	Ponderación por variable	Calificación	Total
Auditoría Gerencial	20%	Planeación	25%	1	0,25
		Organización	25%	1	0,25
		Dirección	25%	2	0,50
		Control	25%	1	0,25
		Sub total	100%		1,25

Esta auditoría gerencial recibe una calificación de 1.25, por lo que se considera una debilidad de Jaizur Empaques, especialmente afectada por las variables de planeación, organización y control. La falta de conocimientos científicos de tipo administrativo es la causa que la gerencia no pueda desarrollar efectivamente la labor que asume, optimizando los recursos que dispone. La actitud abierta con los subordinados favorece el tipo de dirección que la gerencia aplica en la empresa.

Se requiere capacitar a la gerencia en temas administrativos para que su gestión sea más efectiva.

Cuadro 19. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI). Auditoría de mercados

Auditoría	Ponderación	Variable	Ponderación por variable	Calificación	Total
Auditoría de Mercados	20%	Análisis de clientes	20%	4	0,80
		Ventas	20%	1	0,20
		Estructura del área de mercados	15%	1	0,15
		Precios	15%	1	0,15
		Distribución	15%	3	0,45
		Publicidad y promoción	15%	1	0,15
		Sub total	100%		1,90

Para Jaizur Empaques esta auditoría se considera una debilidad, con un puntaje total de 1.50, afectada principalmente por las variables de análisis de clientes, ventas, estructura del área de mercados, precios, y publicidad y promoción. Hay que resaltar la buena labor realizada con los clientes actuales, y la distribución de los productos. La gerencia es la que asume esta área funcional de la empresa, razón por la que no puede concentrarse en hacerla más productiva. Es necesario que la empresa designe una persona que se encargue solamente de esta función, y que tenga no solo los conocimientos sino también experiencia comercial.

Cuadro 20. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI). Auditoría de producción

Auditoría	Ponderación	Variable	Ponderación por variable	Calificación	Total
Auditoría de Producción	20%	Capacidad de producción	25%	1	0,25
		Proceso de producción	20%	1	0,20
		Seguridad industrial	18%	1	0,18
		Mantenimiento	15%	1	0,15
		Control de calidad	22%	2	0,44
		Sub total	100%		

En esta auditoría, la empresa muestra su debilidad, con un puntaje de 1.22, porque aunque tiene capacidad de producción para la demanda actual, y controla la calidad de los productos terminados, no ha hecho revisión de los procesos de producción, de la seguridad industrial, y del mantenimiento preventivo de las máquinas y equipos.

La capacidad instalada está muy limitada a la demanda actual por lo que al fortalecer el área de mercados, se hace indispensable buscar un nuevo sitio, más amplio, y mejor distribuido, para que la empresa funcione. Mientras tanto se pueden adoptar medidas basadas en las 5 S, para que se optimice el espacio disponible, y se logren mejoras considerables en estas variables.

Cuadro 21. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI). Auditoría financiera

Auditoría	Ponderación	Variable	Ponderación por variable	Calificación	Total
Auditoría Financiera	20%	Estados financieros	14%	1	0,14
		Estructura de costos	14%	1	0,14
		Indicador de liquidez	18%	3	0,54
		Indicador de endeudamiento	18%	2	0,36
		Indicador de actividad	18%	1	0,18
		Indicador de rentabilidad	18%	3	0,54
		Sub total	100%		1,90

Esta auditoría es una debilidad de la empresa Jaizur Empaques porque disponiendo de estados financieros, éstos no son reales y no han sido analizados anteriormente, la estructura de costos no se aplica correctamente, y los indicadores de actividad han disminuido su rotación anual. Se resaltan los indicadores de liquidez y de rentabilidad que han mejorado en el 2011.

La empresa tiene la capacidad financiera para implementar proyectos estratégicos que la hagan más competitiva en el sector de empaques.

Cuadro 22. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI). Auditoría de gestión del talento humano

Auditoría	Ponderación	Variable	Ponderación por variable	Calificación	Total
Gestión del Talento Humano	20%	Perfil de cargos	25,0%	1	0,25
		Clima organizacional	18,0%	2	0,36
		Motivación del personal	20,0%	4	0,80
		Capacitación	22,0%	1	0,22
		Sistemas de remuneración	15,0%	2	0,30
		Sub total	100,0%		1,93

La auditoría de gestión de talento humano es una debilidad con una calificación ponderada de 1.93, afectada negativamente por la falta de perfiles de cargos y de capacitación de su personal. Se destaca la motivación del personal por la puntualidad en los pagos de las producciones realizadas.

Dedicar más tiempo y recursos a mejorar las condiciones laborales de los empleados harán de esta empresa más productiva y competitiva.

Cuadro 23. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI).

Auditoría	Ponderación por auditoría	Calificación por auditoría	Total
Auditoría gerencial	20%	1,25	0,25
Auditoría de mercados	20%	1,90	0,38
Auditoría de producción	20%	1,22	0,24
Auditoría financiera	20%	1,90	0,38
Auditoría de Gestión del talento humano	20%	1,93	0,39
Total	100%		1,64

En conclusión, la empresa Jaizur Empaques se encuentra en una posición interna débil, con una calificación de 1.64, donde deberá tomar decisiones inmediatas y desarrollar proyectos que le ayuden a mejorar su gestión gerencial, de mercados, de producción, financiera, y de talento humano, para alcanzar su solidez empresarial, ser más competitiva, y más rentable en el sector de empaques.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Concluidos los diagnósticos externo e interno de la empresa Jaizur Empaques, se procede a desarrollar el direccionamiento estratégico. En esta etapa se plantean la misión, la visión, los principios y valores corporativos, y las estrategias que guiarán el plan estratégico y futuro de la empresa.

4.1 MISIÓN

La presente misión, fue definida por el grupo estratégico integrado por el gerente propietario, un representante de los trabajadores, y las autoras del proyecto.

“Agregamos valor a los productos que comercializan nuestros clientes nacionales al suministrarles empaques publicitarios, elaborados con estándares de calidad e innovación en insumos y procesos, y trabajo proactivo de nuestro personal.”

4.2 VISIÓN

La presente visión, para la empresa Jaizur Empaques, es una propuesta del equipo estratégico para guiar el horizonte de la formulación estratégica.

“Para el 2018 nuestra empresa habrá consolidado su presencia competitiva en las regiones Andina, Costa Caribe y los Llanos Orientales del territorio nacional.”

4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los siguientes principios corporativos guían el pensamiento y acción de la empresa Jaizur Empaques:

4.3.1 Actitud. “Sabemos actuar de manera proactiva ante las diferentes situaciones.”

4.3.2 Bienestar Social. “Tenemos un compromiso con la sociedad y el medio ambiente, por lo que buscamos siempre un desarrollo socioeconómico de nuestros grupos de interés.”

4.3.3 Ética. “Desarrollamos principios morales que nos conducen al buen comportamiento, y con ello al logro de una armonía individual y social.”

4.3.4 Honestidad. “Nos movemos en un ambiente de confianza y armonía, garantizado por el desarrollo de la credibilidad.”

4.3.5 Humildad. “Reconocemos nuestras debilidades y trabajamos constantemente para mejorarlas.”

4.3.6 Productividad. “Nos caracteriza la competitividad, efectividad y creatividad, debido a nuestra perseverancia para alcanzar nuestros objetivos.”

4.4. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez realizados el análisis interno y externo, se procede a emplear las herramientas administrativas apoyados en la elaboración de las matrices DOFA (Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas); la matriz PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de Acción), y la matriz CPE (Cuantitativa de Planificación Estratégica), para determinar las estrategias alternativas factibles para aplicar.

4.4.1 Matriz Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas (DOFA). Mediante el Perfil de Capacidades Internas y el análisis de los factores del entorno - información obtenida de la empresa Jaizur Empaques y fuentes

secundarias-se construirá la matriz DOFA. Esta matriz es una herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO (se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas), DO (pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas), FA (se basa en las fortalezas de la empresa que pueden minimizar las amenazas del ambiente externo) y DA (está orientada a minimizar tanto las debilidades como las amenazas), donde la F representa fortalezas, la O, oportunidades, la D debilidades, y la A, amenazas.

A continuación se listan las fortalezas y debilidades internas claves:

a. Fortalezas internas:

- Análisis de clientes
- Distribución
- Indicador de liquidez
- Indicador de rentabilidad
- Motivación del personal

b. Debilidades internas:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control
- Ventas
- Estructura del área de mercados
- Precios
- Publicidad y promoción
- Capacidad de producción

- Proceso de producción
- Seguridad industrial
- Mantenimiento
- Control de calidad
- Estados financieros
- Estructura de costos
- Indicador de endeudamiento
- Indicador de actividad
- Perfil de cargos
- Clima organizacional
- Capacitación
- Sistemas de remuneración

De igual modo, tomando la información de la matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio), se relacionan las variables de los factores externos clasificándolas en amenazas y oportunidades.

c. Las oportunidades del medio externo importantes son:

- Inflación
- TLC
- Exportaciones
- Importaciones
- Alianzas estratégicas
- Proveedores
- Tendencias
- Actitud del entorno
- Calidad de vida
- Ética y responsabilidad social
- Estilos de vida

- Política de productividad y competitividad
- Sistemas de información y comunicación
- Nuevos materiales
- Costo en tecnología
- Herramientas de gestión administrativas
- Facilidad de acceso a la tecnología

d. Las amenazas del medio externo importantes son:

- Desempleo
- Tasas de interés
- Contrabando
- Capacidad negociadora
- Mano de obra
- Competencia
- Nuevos competidores
- Población
- Seguridad
- Vías de acceso
- Reforma Laboral
- Reforma Tributaria
- Planes de desarrollo

Cuadro 24. Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de clientes 2. Distribución 3. Indicador de liquidez 4. Indicador de rentabilidad 5. Motivación del personal 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación 2. Organización 3. Dirección 4. Control 5. Ventas 6. Estructura del área de mercados 7. Precios 8. Publicidad y promoción 9. Capacidad de producción 10. Proceso de producción 11. Seguridad industrial 12. Mantenimiento 13. Control de calidad 14. Estados financieros 15. Estructura de costos 16. Indicador de endeudamiento 17. Indicador de actividad 18. Perfil de cargos 19. Clima organizacional 20. Capacitación 21. Sistemas de remuneración
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. TLC 3. Exportaciones 4. Importaciones 5. Alianzas estratégicas 6. Proveedores 7. Tendencias 8. Actitud del entorno 9. Calidad de vida 10. Ética y responsabilidad social 11. Estilos de vida 12. Política de productividad y 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Penetración en el mercado. (F1,F2,F3,F4,F5 con O1,O2, O3,O6,O14,O17)</p> <p>Desarrollo de productos</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Solidez interna (D1,D2,D3,D4,D9,D10,D11, D12,D14,D17,D18,D19,D20,D21 con O5,O9,O10,O13,O15,O16,O17)</p> <p>Diversificación</p>

competitividad 13. Sistemas de información y comunicación 14. Nuevos materiales 15. Costo en tecnología 16. Herramientas de gestión administrativas 17. Facilidad de acceso a la tecnología	(F1,F2,F3,F4,F5 con O1,O2, O3,O6,O7,O8,O11,O12, O14,O17)	(D5,D6,D10,D11,D13,D20 con O3,O4,O7,O12,O14,O15,O17)
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Desempleo 2. Tasas de interés 3. Contrabando 4. Capacidad negociadora 5. Mano de obra 6. Competencia 7. Nuevos competidores 8. Población 9. Seguridad 10. Vías de acceso 11. Reforma Laboral 12. Reforma Tributaria 13. Planes de desarrollo	Desarrollo del mercado. (F1,F2 con A1,A3,A4,A7,A13)	Alianzas estratégicas. (D1,D5,D6,D9, con A1,A2,A3, A6, A7, A8,A9)

Fuente: Autoras del proyecto

Con base en la matriz anterior, se explican en detalle las estrategias:

➤ **Penetración en el mercado:** Esta estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio

básico.⁷²A partir de la experiencia de la empresa, del buen concepto que tienen los clientes sobre la empresa y sus productos, y la diversidad de productos, se puede llevar a cabo esta estrategia provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, mediante promociones), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios, o mediante referidos) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, ofreciendo muestras gratuitas).

➤ **Desarrollo de productos:** Esta estrategia incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes. Para lograrlo la empresa debe usar su experiencia, investigar sobre nuevos materiales, las facilidades de importación, para desarrollar nuevas presentaciones de los productos que ofrece pero con beneficios adicionales para los clientes.

➤ **Solidez Interna:** En este mercado competitivo, Jaizur Empaques debe organizarse como empresa a partir del diseño y socialización de la cultura corporativa, una adecuada estructura organizacional que incluya no solo el organigrama, sino también, manuales de funciones, perfiles de cargos, políticas empresariales, entre otros, y un aumento de la capacidad de producción rediseñando los procesos, disminuyendo los tiempos, y mejorando la distribución de planta.

➤ **Diversificación:** Las oportunidades que brinda el entorno, permiten una expansión geográfica de la empresa, ofreciendo nuevos productos en nuevas zonas geográficas. Partiendo del desarrollo de productos, y la experiencia de la gerencia en mercadeo, se pueden realizar investigaciones de nuevos mercados que le permitan diseñar planes de mercadeo para ampliar la cobertura geográfica actual.

⁷²Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial. Pedro Cuesta Valiño. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2d.htm>. citado el 15 de enero de 2012.

➤ **Desarrollo de mercados.** Esta estrategia intenta ampliar el negocio buscando nuevos segmentos de mercado con los productos actuales. Una vez que se ha saturado un mercado, llegando al tope de clientes o ventas, o porque la lucha con los competidores es muy fuerte, se debe buscar nuevos mercados para los productos existentes. Lo anterior demanda acudir a investigaciones de mercados, que permitan evaluar alternativas de expansión para diseñar planes de mercadeo adecuados y agresivos.

➤ **Alianzas Estratégicas:** Cuando los recursos son escasos, es muy difícil crecer en soledad; para lograr ese crecimiento Jaizur Empaques debe buscar la manera de asociarse con otra empresa para enfrentar proyectos nuevos. Estos proyectos traerán beneficios para ambas empresas, y surgirán de la combinación de tecnología, mercados, o incluso capital financiero.

4.4.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción PEEA. Esta matriz es una herramienta para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias; es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si la organización puede diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensiva o comparativa.

Los ejes de la matriz PEEA son:

- Fortaleza Financiera (FF).
- Ventaja Competitiva (VC).
- Estabilidad Ambiental (EA).
- Fortaleza de la Industria (FI).

Para la Fortaleza Financiera (FF) y la Fortaleza de la Industria (FI) se asigna un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dos dimensiones.

Para la Estabilidad Ambiental (EA) y la Ventaja Competitiva (VC) se asigna un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor) a cada variable que comprenden estas dos dimensiones.

Las fuerzas financieras, salen del Perfil de Capacidad Institucional de su área financiera, categorizándola según su calificación, las variables calificadas como fortalezas desde el punto de ambiente interno claves, frente a las Ventajas Competitivas, que surgen del Perfil Competitivo y las variables externas del sector del empaque, donde se pretende determinar en qué cuadrante está Jaizur Empaques, de modo que se pueda formular las estrategias más convenientes.

Cuadro 25. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA

Posición Estratégica Interna	Parcial	Posición Estratégica Externa	Parcial
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Ambiente (EA)	
Estados financieros	1	Seguridad industrial	-1
Estructura de costos	1	Control	-1
Indicador de liquidez	3	Capacidad de producción	-1
Indicador de endeudamiento	2	Control de calidad	-2
Indicador de actividad	1	Proceso de producción	-1
Indicador de rentabilidad	3	Mantenimiento	-1
Promedio	1,83	Promedio	-1,16
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Experiencia	-4	TLC	3
Atención al cliente	-4	Alianzas estratégicas	3
Relación con los compradores	-3	Política de productividad y competitividad	4
Competitividad en precios	-3	Nuevos materiales	4
Variedad de productos	-3	Herramientas de gestión administrativa	3
Calidad de productos	-4	Facilidad de acceso a la tecnología	4
Estrategias de negociación	-2		
Promedio	-3,28	Promedio	3,50

Fuente: Autoras

Los promedios encontrados son:

Posición estratégica interna:

$$\text{Fuerza Financiera (FF)} = +1,83$$

$$\text{Ventaja Competitiva (VC)} = -3,28$$

Posición estratégica externa:

$$\text{Estabilidad del Ambiente (EA)} = -1,16$$

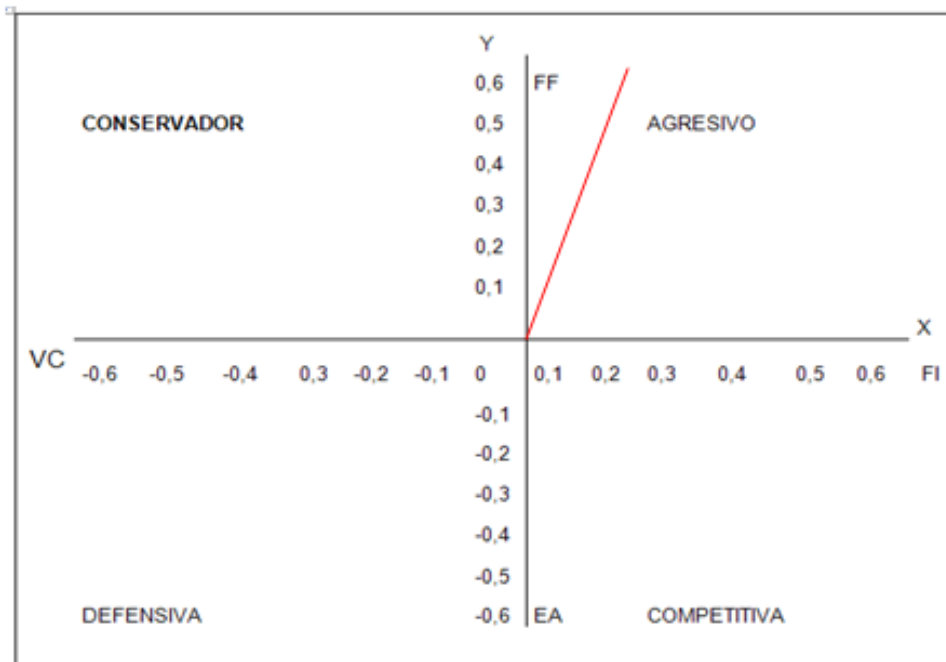
$$\text{Fuerza de la Industria (FI)} = +3,50$$

Los promedios anteriores son sustituidos en las siguientes fórmulas:

$$\text{Eje de las "X": } VC + FI = -3,28 + 3,50 = +0,22$$

$$\text{Eje de las "Y": } FF + EA = +1,83 - 1,16 = +0,66$$

Gráfico 10. Vector direccional de la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción PEEA



Fuente: Autoras

El gráfico anterior muestra que la empresa está en muy buena posición para usar sus fuerzas internas para: aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Las estrategias viables que se pueden utilizar son: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, y diversificación.

4.4.3 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica CPE. Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias; utiliza información de entrada de los análisis de la evaluación externa e interna, y los resultados comparativos de las matrices DOFA y PEEA, para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas.

A continuación se definen y explican los seis pasos necesarios para elaborar una MCPE:

- a) Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz CPE.
- b) Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave.
- c) Analizar las matrices DOFA y PEEA e identificar estrategias alternativas que la empresa proyecte llevar a cabo.
- d) Determinar los puntajes de atracción. Valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Los puntajes del atractivo se determinan analizando cada variable crítica para el éxito, interno o externo, de una en una, formulando la pregunta; ¿Afecta esta variable la elección de las estrategias? Si la respuesta a esta pregunta es *Sí*, entonces las estrategias se deben comparar en relación con esa variable clave. La escala de los puntajes del atractivo es: 1 (no es atractiva), 2 (algo atractiva), 3 (bastante atractiva) y 4 (muy atractiva). Si la respuesta a la pregunta anteriores

No, indica que la variable crítica para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

- e) Calcular los puntajes totales de atracción. Producto de multiplicar las clasificaciones (paso b) por los puntos de atracción (paso d) en cada fila.
- f) Calcular la suma total de los puntajes de atracción. Sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas.

Las estrategias analizadas son:

E1: Penetración del mercado

E2: Desarrollo del mercado

E3: Desarrollo del producto

E4: Diversificación

Cuadro 26. Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	E1		E2		E3		E4	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
FORTALEZAS (F)									
1. Análisis de clientes	4	4	16	4	16	1	4	1	4
2. Distribución	3	4	12	4	12	1	3	1	3
3. Indicador de liquidez	3	3	9	4	12	3	9	2	6
4. Indicador de rentabilidad	3	1	3	1	3	4	12	3	9
5. Motivación del personal	4		0		0		0		0
DEBILIDADES (D)									
1. Planeación	1	4	4	4	4	4	4	4	4
2. Organización	1	3	3	3	3	2	2	1	1
3. Dirección	2	4	8	4	8	4	8	4	8
4. Control	1	4	4	4	4	4	4	4	4
5. Ventas	1	4	4	4	4	2	2	2	2
6. Estructura del área de mercados	1	4	4	4	4	1	1	1	1
7. Precios	1	4	4	4	4	1	1	1	1

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	E1		E2		E3		E4	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
8. Publicidad y promoción	1	4	4	4	4	1	1	1	1
9. Capacidad de producción	1	1	1	1	1	4	4	4	4
10. Proceso de producción	1	1	1	1	1	4	4	4	4
11. Seguridad industrial	1	1	1	1	1	3	3	3	3
12. Mantenimiento	1	1	1	1	1	2	2	2	2
13. Control de calidad	2	1	2	1	2	4	8	4	8
14. Estados financieros	1		0		0		0		0
15. Estructura de costos	1	1	1	1	1	4	4	4	4
16. Indicador de endeudamiento	2		0		0		0		0
17. Indicador de actividad	1		0		0		0		0
18. Perfil de cargos	1	3	3	3	3	4	4	4	4
19. Clima organizacional	2		0		0		0		0
20. Capacitación	1	1	1	1	1	4	4	4	4
21. Sistemas de remuneración	2		0		0		0		0
OPORTUNIDADES (O)			0		0		0		0
1. Inflación	4	1	4	1	4	3	12	3	12
2. TLC	3	1	3	3	9	1	3	1	3
3. Exportaciones	3	1	3	3	9	1	3	1	3
4. Importaciones	3	1	3	1	3	4	12	4	12
5. Alianzas estratégicas	3	3	9	4	12	1	3	1	3
6. Proveedores	4	1	4	1	4	4	16	4	16
7. Tendencias	4	3	12	4	16	3	12	4	16
8. Actitud del entorno	4	2	8	2	8	4	16	4	16
9. Calidad de vida	3	2	6	2	6	3	9	3	9
10. Ética y responsabilidad social	4		0		0		0		0
11. Estilos de vida	3	4	12	3	9	2	6	2	6
12. Política de productividad y competitividad	4	3	12	4	16	4	16	4	16
13. Sistemas de información y comunicación	3	3	9	3	9	1	3	1	3
14. Nuevos materiales	4	1	4	1	4	4	16	4	16
15. Costo en tecnología	3	1	3	1	3	4	12	4	12
16. Herramientas de gestión	3		0		0		0		0

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	E1		E2		E3		E4	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
administrativas									
17. Facilidad de acceso a la tecnología	4	1	4	1	4	4	16	4	16
AMENAZAS (A)			0		0		0		0
1. Desempleo	2		0		0		0		0
2. Tasas de interés	3	3	9	3	9	3	9	3	9
3. Contrabando	2	1	2	1	2	4	8	4	8
4. Capacidad negociadora	2	3	6	3	6	1	2	1	2
5. Mano de obra	2	3	6	3	6	3	6	3	6
6. Competencia	2	4	8	4	8	3	6	3	6
7. Nuevos competidores	1	4	4	4	4	4	4	4	4
8. Población	2	4	8	4	8	1	2	1	2
9. Seguridad	1	4	4	4	4	1	1	1	1
10. Vías de acceso	2	4	8	4	8	1	2	1	2
11. Reforma Laboral	1		0		0		0		0
12. Reforma Tributaria	2		0		0		0		0
13. Planes de desarrollo	2	4	8	4	8	3	6	3	6
TOTAL			245		268		285		282

Fuente: Autoras

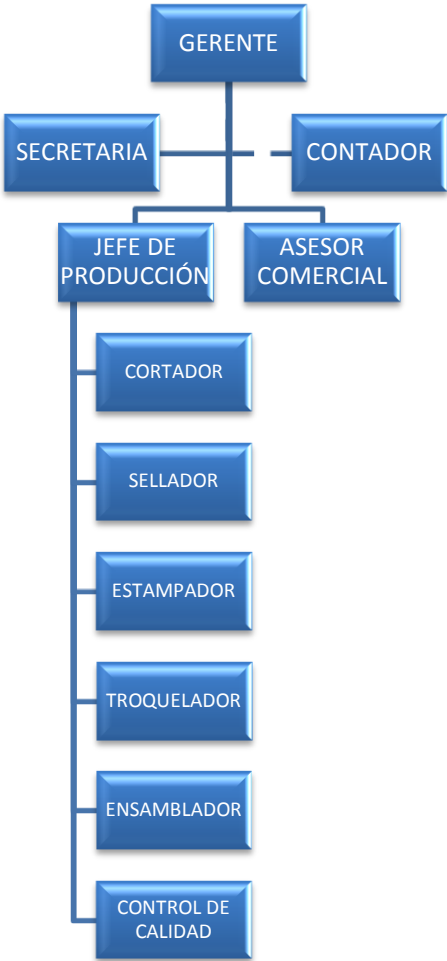
De acuerdo con la matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (CPE), se concluye que, de acuerdo al proceso de priorización, las estrategias que tienen mayor aceptación para ser implementadas porque obtuvieron los mayores puntajes, son: Desarrollo del producto (285 puntos), Diversificación (282 puntos), y Desarrollo del mercado (268 puntos).

4.5 ORGANIGRAMA PROPUESTO

A continuación se presenta el organigrama propuesto de acuerdo a los cargos existentes en la empresa; este organigrama permite garantizar el cumplimiento de los Objetivos estratégicos y el desarrollo de los Planes de acción: para fortalecer el área de producción de manera que se controle la calidad de los productos, se

analice, mejore y coordine todos los procesos y mantenimientos y se logre el desarrollo de nuevos productos, se creará el cargo de jefe de producción, quien tendrá bajo su dirección los cargos de cortador, sellador, estampador, troquelador, ensamblador y control de calidad. Con este nuevo cargo, la empresa incurrirá en costos indirectos de producción de \$12.264.000 anuales, pero permitirá que el gerente pueda disponer de mayor tiempo para aplicar las estrategias de diversificación y desarrollo del mercado, dirigiendo la labor comercial con el apoyo de un nuevo cargo en esta área (el asesor comercial); dicho asesor tendrá un salario básico más comisiones por ventas –fijadas por el gerente- con lo que se incurre en nuevos gastos de ventas fijos por un valor de \$10.293.000 anuales.

Gráfico 11. Organigrama propuesto de Jaizur Empaques



5. OPCIONES ESTRATÉGICAS

A continuación se presenta la formulación del plan estratégico que incluye las opciones estratégicas enfocadas al aprovechamiento de las oportunidades de la empresa Jaizur Empaques, y para ello se definen los objetivos, las metas, las políticas, las acciones y los recursos de cada una de las estrategias de mayor aceptación y los proyectos estratégicos que facilitarán el cumplimiento de su misión y visión.

5.1 OBJETIVOS

A continuación se presentan los objetivos corporativos que guiarán las acciones de Jaizur Empaques para los próximos cinco años:

- Desarrollar un esquema de pruebas de calidad a los productos actuales con la asesoría de diseñadores industriales para ofrecer a los clientes mayor resistencia y durabilidad de sus empaques.
- Desarrollar anualmente un nuevo producto para los clientes actuales de la empresa mediante la investigación de las necesidades del mercado actual y el uso de nuevos materiales y tecnología.
- Abrir anualmente un nuevo mercado a nivel nacional mediante una campaña de mercadeo enfocada a la ciudad seleccionada.
- Incrementar el número de los clientes en 3 puntos porcentuales cada año, mediante la implementación de estrategias de marketing y servicio al cliente para alcanzar mayor reconocimiento y participación en el mercado de los empaques.
- Incrementar progresivamente las ventas hasta un 30% para el 2.018, en el sector de empaques, mediante la apertura de nuevos mercados del orden nacional.

5.2 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Las opciones estratégicas priorizadas en la matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (CPE), son: Desarrollo del producto, Diversificación, y Desarrollo del mercado.

5.2.1 Desarrollo del producto. Es importante para la empresa “Jaizur Empaques”, ofrecer productos con beneficios adicionales para los clientes, mediante la mejora de los actuales o la inclusión de nuevos productos o servicios para los clientes actuales.

5.2.2 Diversificación. Jaizur Empaques deberá ofrecer nuevos productos para mercados nuevos, pero aprovechando la infraestructura que posee y maximizando sus recursos.

5.2.3 Desarrollo del mercado. Jaizur Empaques deberá, con sus productos actuales, penetrar en otras regiones del país donde no tiene clientes.

5.3 METAS

Para alcanzar los objetivos corporativos y darle vida a la misión y visión de Jaizur Empaques, se fijan las siguientes metas a corto plazo (inferiores a un año):

- Para el segundo semestre del 2.013, una vez aprobado el proyecto, socializar la planeación estratégica con todo el personal de la empresa, para asignar acciones a los responsables definidos y comunicar los procesos de seguimiento y control de cada una de las estrategias a implementar.
- Diseñar un esquema de pruebas de calidad de los productos durante el segundo semestre de 2013.

- Para finales del 2013 haber desarrollado un nuevo producto mediante la investigación de las necesidades de los clientes y de nuevos materiales.
- Para finales del 2013 hacer presencia en una nueva ciudad del país, fruto de un estudio de mercados previo.
- Para el tercer trimestre de 2013, crear y aplicar un programa de reclutamiento, selección, inducción, y capacitación de personal para cada área funcional de la empresa.
- Para el tercer trimestre de 2013, diseñar un plan de motivación e incentivos para el personal de la empresa.
- Para el tercer trimestre de 2013, reorganizar la planta de producción aplicando la técnica de las 5 S's que ayude a minimizar los tiempos de producción de la empresa.
- Para finales del 2013, tener 18 nuevos clientes de Jaizur Empaques.
- Para finales del 2013, incrementar las ventas de la empresa en un 8%.

5.4 POLÍTICAS

Las políticas definidas para apoyar el Direccionamiento Estratégico de la empresa Jaizur Empaques para el cumplimiento de su Visión, Misión, objetivo, estrategias y metas son:

- Jaizur Empaques realizará campañas permanentes de sensibilización y apropiación de la cultura organizacional para el personal nuevo y actual vinculado a la empresa.
- Cada dos meses revisará el Plan estratégico con el fin de ajustar y hacer correcciones o redireccionamiento del mismo.
- Cada uno de los productos que ofrezca Jaizur Empaques deberá cumplir con el esquema de pruebas de calidad desarrollado.
- La calidad de los procesos y de productos serán un compromiso constante.

- Cada cargo de la empresa deberá tener su respectivo manual de funciones y perfil por escrito y se dará a conocer a cada empleado vinculado.
- Todo empleado de la empresa deberá portar su uniforme y los elementos de protección personal que se le asignen.
- Todo el personal de la empresa deberá ser afiliado a la seguridad social y riesgos profesionales vigentes.
- Trimestralmente se harán controles de seguimiento del cumplimiento de las metas.
- Todas las compras de la empresa se someterán rigurosamente al proceso estipulado por las directivas.
- Trimestralmente se realizará seguimiento y evaluación de indicadores de gestión financiera.

5.5 PLAN DE ACCIÓN

A continuación se presentan los proyectos estratégicos que han de integrar el plan estratégico corporativo:

Plan de acción para el desarrollo de nuevos productos. Jaizur Empaques debe desarrollar nuevos productos que le permitan aumentar las ventas en el mercado actual y en regiones del país donde no ha hecho presencia. Este plan se basa en investigaciones sobre las preferencias del mercado objetivo respecto a nuevos materiales para empaques.

Plan de acción para el mejoramiento de la calidad. Implementar un programa de mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en todos los procesos que se realicen dentro de la empresa mediante la capacitación del Jefe de producción y de la persona encargada del control de calidad.

Plan de acción para el desarrollo de estudios de mercados. Realizar estudios de mercados dirigidos por un asesor externo que le permita a Jaizur Empaques ampliar su cobertura nacional.

Cuadro 27. Plan de acción proyecto 1. Desarrollo de nuevos productos

Objetivo	Estrategias Básicas	Metas	Responsable	Indicador	Periodicidad	Recursos
Desarrollar anualmente un nuevo producto mediante la investigación de las necesidades de los clientes y la aparición de nuevos materiales para aumentar el volumen de ventas de la empresa entre los clientes actuales.	Desarrollo del producto. Es importante para la empresa “Jaizur Empaques”, ofrecer productos con beneficios adicionales para los clientes, mediante la mejora de los actuales o la inclusión de nuevos productos o servicios para los clientes actuales.	Anualmente realizar los estudios necesarios que permitan desarrollar nuevos productos usando nuevos materiales.	Jefe de producción	Estudios realizados	Anual	\$ 15.000.000
		Para finales de cada año haber desarrollado un nuevo producto mediante la investigación de las necesidades de los clientes y de nuevos materiales.	Jefe de producción	Un nuevo producto presentado a los clientes	Anual	

Cuadro 28. Plan de acción de proyecto 2. Calidad total

Objetivo	Estrategias Básicas	Metas	Responsable	Indicador	Periodicidad	Recursos
<p>Desarrollar anualmente un nuevo producto mediante la investigación de las necesidades de los clientes potenciales y la aparición de nuevos materiales para incrementar el número de clientes.</p>	<p>Diversificación. Jaizur Empaques deberá ofrecer nuevos productos para mercados nuevos, pero aprovechando la infraestructura que posee y maximizando sus recursos.</p>	<p>Incrementar la calidad de los productos de la empresa en un punto porcentual anual: Para 2013: 94% Para 2014: 95% Para 2015: 96% Para 2016: 97% Para 2017: 98%</p>	<p>Jefe de producción</p>	<p>Porcentaje de calidad = $\frac{\text{Total productos no conforme}}{\text{Total productos elaborados}} * 100$</p>	<p>Anual</p>	<p>\$10.000.000</p>

Cuadro 29. Plan de acción proyecto 3. Estudio de mercados

Objetivo	Estrategias Básicas	Metas	Responsable	Indicador	Periodicidad	Recursos
Realizar estudios de mercados que le permitan a Jaizur Empaques ampliar su cobertura nacional.	Desarrollo del mercado. Jaizur Empaques deberá, con sus productos actuales, penetrar en otras regiones del país donde no tiene clientes.	Abrir anualmente un nuevo mercado a nivel nacional.	Gerencia	Un nuevo mercado atendido	Anual	\$10.000.000
		Realizar estudio de mercados por ciudades	Asesor externo	Una nueva ciudad estudiada	Anual	\$15.000.000
		Incrementar el número de los clientes en 3 puntos porcentuales cada año así: Para 2013: 618 Para 2014: 637 Para 2015: 656 Para 2016: 675 Para 2017: 696	Asesor comercial	Número de clientes año	Anual	\$20.000.000

5.6 PRESUPUESTO ESTRATÉGICO

El presupuesto estratégico para la implementación de los planes de acción es de \$70.000.000 anuales. Para el proyecto 1 se presupuesta \$15.000.000 para cubrir el salario del jefe de producción y los materiales nuevos que se compren para hacer los prototipos. Para el proyecto 2 se asigna un valor de \$10.000.000 para contratar por OPS un asesor externo y pagar las pruebas de laboratorio que sean necesarias realizar a los productos. Para el proyecto 3, se invertirán \$45.000.000 para contratar -por OPS- un ingeniero de mercados que realice estudios de mercados a las zonas que el gerente preseleccione, para cubrir los gastos de viaje y de representación de la gerencia en la apertura de nuevos mercados, y para los gastos fijos y variables del asesor comercial.

Cuadro 30. Presupuesto estratégico

PLANES DE ACCIÓN	Presupuesto estratégico
Plan de acción para el desarrollo de nuevos productos	15.000.000
Plan de acción para el mejoramiento de la calidad	10.000.000
Plan de acción para el desarrollo de estudios de mercados.	45.000.000
Total presupuesto estratégico	70.000.000

5.7 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

Para la evaluación y seguimiento del plan de acción se propone realizar mediante el cálculo de cada indicador, con el fin de identificar las acciones que requieren mejoras y realizar los correctivos necesarios, bajo la dirección del gerente de Jaizur Empaques.

Seguidamente se presentan los indicadores que tendrá en cuenta Jaizur Empaques para medir su evolución y hacer el seguimiento del presente plan estratégico, en forma global y desde los indicadores internos, de eficiencia y eficacia comercial, indicadores de mercados, y rentabilidad.

5.7.1 Indicadores Internos. Las estrategias anteriormente formuladas deben verse de una manera integral, desde la perspectiva interna; tienen relación con la eficiencia y eficacia con que la organización maneja los procesos internos que le generan valor agregado, tanto para los clientes internos como externos; tienen relación directa fundamentalmente con tiempos de respuesta cortos.

Los procesos internos se clasifican en dos grandes categorías: gerenciales y operativos.

Analizados los diferentes indicadores existentes, se presentan a continuación los indicadores de gestión y seguimiento desde una perspectiva interna, que busca realizar un seguimiento a los procesos gerenciales, como sería el direccionamiento estratégico, la toma de decisiones, la asignación de recursos, la inversión de capital y el control de gestión a seguir. Igualmente los procesos operativos son aquellos que soportan y facilitan el logro de los objetivos de la organización, como logístico, de producción, operativo, de comercialización y de infraestructura.

Cuadro 31. Indicadores internos

Procesos	Indicadores Internos	Responsable	Periodicidad
Gerenciales	Capacitación= Número de personal capacitado / total de personal	Jefe de producción	Semestral
	Índice costo beneficio= Total costos de producción reales/ Total presupuesto de producción	Contador	Mensual

Procesos	Indicadores Internos	Responsable	Periodicidad
Operativos	Índice de Producción = Total producción realizada / Total producción planeada	Jefe de producción	Mensual
	Índice de cumplimiento de Pedidos= N° de pedidos entregados a tiempo y completos / Total de pedidos	Jefe de producción	Mensual
	Devoluciones= Total de unidades devueltas / Total de unidades despachadas	Control de calidad	Mensual

5.7.2 Indicadores de eficiencia y eficacia comercial. Miden el crecimiento de la empresa desde el punto de vista de las ventas, incremento en número de clientes y participación en el mercado. Los que tendrá en cuenta Jaizur Empaques son:

Cuadro 32. Indicadores de eficiencia y eficacia comercial

Indicadores de eficiencia y eficacia comercial	Responsable	Periodicidad
Efectividad comercial: $EC = \text{Ventas ejecutadas} / \text{Ventas presupuestadas}$	Asesor comercial	Mensual
Productividad comercial: $PC = \text{Ventas netas} / \text{Ventas presupuestadas}$	Asesor comercial	Mensual
Eficiencia = Clientes en cartera / Total clientes	Asesor comercial	Mensual
Eficiencia = Clientes activos / Clientes en cartera	Asesor comercial	Mensual
Índice de participación en el mercado $IPM = \text{Mercado de la empresa} / \text{Mercado total}$	Asesor comercial	Semestral

5.7.3 Indicadores del mercado. Estos indicadores buscan conocer los valores de compra por cliente, y por lo tanto miden el desempeño del mercado y los clientes. Los indicadores a tener en cuenta son:

Cuadro 33. Indicadores del mercado

Indicadores del mercado	Responsable	Periodicidad
Índice de participación en el mercado $IPM = \frac{\text{Mercado de la empresa}}{\text{Mercado total}}$	Asesor comercial	Semestral
Índice de incorporación de nuevos clientes $INC = \frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$	Asesor comercial	Semestral
Índice de nuevos productos $INP = \frac{\text{Producto nuevos}}{\text{Tota de productos}}$	Jefe de producción	Semestral

5.7.4 Indicadores de rentabilidad. Estos indicadores permiten establecer y expresar en porcentaje la capacidad de cualquier de la empresa para generar ingresos.

Cuadro 34. Indicadores de rentabilidad

Indicadores de rentabilidad	Responsable	Periodicidad
Rentabilidad en ventas = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Contador	Mensual
Margen bruto = $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	Contador	Mensual
Margen operacional = $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$	Contador	Mensual
Margen Neto = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Contador	Mensual

6. CONCLUSIONES

- Desde el punto de vista de su evaluación externa, para el sector empaques, y principalmente para Jaizur Empaques, es una oportunidad menor al obtener un puntaje total de 2,78, donde el factor amenazante es el político-jurídico, frente a las oportunidades que ofrecen los factores económico, competitivo, socio-cultural, y tecnológico.
- Jaizur Empaques, en su análisis de perfil institucional, se considera una debilidad mayor, donde alcanzó un puntaje total acumulado de 1,64; todos los factores arrojaron falencias: gerencial, mercados, producción, financiera y gestión del talento humano.
- Para Jaizur Empaques resulta favorable implementar tres estrategias para lograr mayor aceptación y solidez: Desarrollo del producto, Diversificación, y Desarrollo del mercado.
- El direccionamiento estratégico de la empresa Jaizur Empaques se enfocará hacia el desarrollo e implementación de los siguientes proyectos estratégicos: Desarrollo de nuevos productos, Calidad total y Estudio de mercados, los que responderán al cumplimiento de su misión, visión y objetivos corporativos.
- Con base en la formulación de los proyectos estratégicos, se estima que el costo de su implementación es de \$70.000.000 anuales.
- Desarrollar e implementar esta Planeación estratégica en la empresa Jaizur Empaques, con las estrategias y el plan de acción propuesto, consolidado en los proyectos estratégicos, contribuirá al fortalecimiento interno, la productividad, competitividad y posicionamiento en el mercado de los empaques.

- La empresa Jaizur Empaques mantiene un nivel de producción limitado por los espacios disponibles para realizar los diferentes procesos, por lo que tiene que acudir a los talleres satélites en épocas de gran demanda de sus productos.

La empresa reportó ventas anuales en el 2011 de \$89.110.777, entre 60 clientes que tiene distribuidos a nivel nacional: Bucaramanga, Cúcuta, Valledupar, Maicao, San Vicente, Saravena, San Gil, Medellín, Buenaventura, y Bacarrancabermeja.

- cinco zonas geográficas de Colombia; de esos clientes, más del 53% tienen una antigüedad superior a 3 años.
- Sus indicadores financieros muestran favorables razones de liquidez (razón corriente, 1.19, Prueba ácida 9.52%, y capital de trabajo \$10.984.794), nivel medio de endeudamiento (39.57%), rotación de cartera desfavorable (2.54), rotación de inventarios baja (2.07); los indicadores de rentabilidad aunque siguen siendo favorables, aumentaron respecto al año anterior, con un margen bruto del 63.47%, un margen operacional del 39.47%, rendimiento del patrimonio del 22.82%, y rendimiento del activo del 13.79%.

Por lo anterior, se concluye finalmente que es imperativo aplicar las estrategias sugeridas (Desarrollo del producto, Diversificación, y Desarrollo del mercado), las que se convierten en el referente estratégico para los propietarios de la empresa.

7. RECOMENDACIONES

Una vez formulado este plan estratégico se recomienda a la gerencia de la empresa:

- Implementar el nuevo organigrama de la empresa, con la creación de un nuevo cargo, Control de calidad, de modo que se garantice la calidad en todos los procesos de la empresa.
- Implementar el plan de acción propuesto, con la ejecución de cada proyecto trazado.
- Evaluar la implementación de dicho plan de acción.
- Solicitar al contador de la empresa el análisis actualizado de la situación financiera de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BARON DE D'CROZ, María Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia. Edit.: Publicaciones UIS. Bucaramanga. Edic: 1ª. 2000. Pág.: 13.

Cámara de Comercio de Bucaramanga. Encuesta Anual Manufacturera Santander. 2005.

CARLOS EDUARDO MÉNDEZ ÁLVAREZ; Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencia empresariales. 4ª Edición.

DANE. Bogotá Oficina de prensa. Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2011. Publicado 17-04-2012. Bogotá.

DANE. BOLETIN DE PRENSA. Internacional de Telecomunicaciones. Indicadores Básicos de Tecnologías de la Información y la Comunicación. Año 2010.

DANE. Departamento Administrativo de Estadística. Principales Resultados Del Mercado Laboral. Marzo De 2012

DAVID FRED R. La Gerencia Estratégica. Editorial Legis. Edición: 9ª. 1.997.

FORMULACION DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA CREACIONES YEYANI'S DE PIEDECUESTA / Ana Milena Urrego Pedraza, Jacqueline Suarez Montenegro. Ipred. UIS.

GARRIDO BUJ, Santiago. Dirección Estratégica. McGraw Hill. Santafé de Bogotá.

GOODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica aplicada. Edit: McGraw Hill. Santafé de Bogotá.

Introducción al EMPRESARISMO

PLANEACION ESTRATEGICA PARA INTERNACIONAL STUFF / Alexandra Almeida Blanco, Magda Jazmín Ojeda Patino. Ipred. UIS.

PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA FABRICA DE REPUESTOS PARA ESTUFAS "JOSE OTONIEL ESTUPINAN" EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA / Amparo Villamizar Pérez. Ipred. UIS.

PLANEACIONESTRATEGICA PARA LA EMPRESA TECNIACRIL, DE BUCARAMANGA / Sandra Milena Blandón Castro, Melissa Yadira Carreño Sarmiento. Ipred. UIS.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Edit: 3R Editores. Bogotá. Edic: 10ª. 2010.

ANEXOS

ANEXO A. Carta de Autorización



A QUIEN INTERESE

Yo **BEATRIZ ZURINCHO DIAZ** Identificado con C.C. 30'210.675 de Girón autorizo a **JACKELINE ORTIZ ANTOLINEZ** con C.C 37'555.711 de Bucaramanga y a **LIDY JOHANA SUAREZ MEDINA** con C.C. 1'095.918.346 de Girón a que utilicen la información necesaria para la Planeación estratégica a mi empresa **JAIZUR Empaques**. Esperando con ello, ponerlo en marcha desde el momento de la aprobación, si se considera viable tanto administrativa, legal, financiera, organizacional y comercialmente.

Cordialmente,

BEATRIZ ZURINCHO DIAZ
C.C. 30210675 de Girón
Representante Legal

ANEXO B. Formato Entrevista a Propietarios

Formato Entrevista a Propietarios Diagnóstico interno

Objetivo: Identificar el estado actual de las áreas funcionales de la empresa “Jaizur Empaques” de Floridablanca.

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Razón Social

NIT

Tipo de sociedad

Propietarios

Dirección

Teléfono

Municipio

Ventas mensuales promedio

Antigüedad

Historia:

¿Por qué existe la empresa?

¿Por qué fue fundada?

¿Quién la fundó y por qué motivo?

¿Cómo se ha desarrollado desde entonces y en qué fase se encuentra actualmente?

Finalidad:

¿Para qué sirve la empresa o la organización?

¿Qué beneficio ofrece a los clientes?

¿Qué valores tienen importancia para los gerentes y los dueños?

INFORMACIÓN DEL GERENTE

Edad del Gerente

Años de experiencia en la Industria

Nivel de preparación académica del gerente

ÁREA GERENCIAL

PLANEACIÓN

Elementos que tiene la empresa:

- ❖ La empresa tiene una visión definida y divulgada
- ❖ La empresa ha definido su misión en forma explícita
- ❖ La empresa ha establecido objetivos y estrategias globales
- ❖ ¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?
- ❖ ¿Se han definido indicadores de gestión?

ORGANIZACIÓN

¿Existe un organigrama explícito?

Número de trabajadores promedio en la empresa

¿Se dispone de un manual de procedimientos?

¿Se dispone de un manual de funciones?

¿Se han definido sistemas de control y evaluación?

Requisitos por parte de la empresa:

- Registro de la Cámara de Comercio
- Registro Mercantil
- Inscripción ante la Administración de Impuestos
- Inscripción ante una Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF
- Inscripción ante una Administradora de Riegos Profesionales
- Inscripción de los empleados al Sistema Nacional de Seguridad Social
- Registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio
- Certificación Ambiental

DIRECCIÓN

Autonomía:

¿Qué decisiones toma autónomamente la gerencia o el dueño?

¿Hay personas o instituciones que intervienen en las decisiones gerenciales (por ejemplo, con los bancos o con un cliente importante)?

Estructuras jerárquicas de la empresa.

Relevancia de las relaciones y autoridades informales.

Estilo directivo:

¿Cómo se toman decisiones?

Adopción, ejecución y control de las decisiones.

Directrices para la delegación.

¿Cómo se evalúa el rendimiento del trabajo?

¿La gerencia participa en las actividades operativas de la empresa?

¿Qué decisiones se toman en el nivel gerencial?

¿Existe un enfoque de gestión (calidad, JIT, mejora continua, etc.), lineamientos de dirección?

Instrumentos de gestión:

¿Se conocen y utilizan herramientas de gestión de calidad (PHVA, Seis Sigma, benchmarking, reingeniería, etc.)?

¿Qué instrumentos de gestión se utilizan (planificación financiera –presupuestos-, cuenta de resultados, planificación de personal, análisis costo-beneficio, cálculo de inversiones, estudios estadísticos, análisis de tendencias) para preparar las decisiones?

¿Qué impulsos rectores da la gerencia?

¿Cómo se informa a la gerencia de los resultados obtenidos y de los costos ocasionados?

¿Qué tipo de información proporciona la empresa al respecto?

Califique las siguientes áreas de su empresa (utilice 1 para la más fuerte y 4 para el más débil)

- ❖ Gerencial
- ❖ Comercial
- ❖ Producción
- ❖ Talento Humano
- ❖ Financiera

¿Cuáles son los factores que inhiben el éxito de su empresa? (utilice 1 para el mayor y 4 para el menor)

- ❖ Capital
- ❖ Sistemas de Información
- ❖ Recurso Humano
- ❖ Infraestructura física de la planta
- ❖ Falta de capacitación
- ❖ Maquinaria y Equipo
- ❖ Capacidad de producción
- ❖ Capacidad comercial

CONTROL

Actividades que identifican a la empresa:

- ❖ Controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos
- ❖ Hay una área específica responsable del control interno
- ❖ Hacen falta más controles que garanticen la productividad

¿Se evalúan los siguientes aspectos?:

- ❖ Cantidad
- ❖ Costo
- ❖ Tiempo
- ❖ Calidad
- ❖ Forma

¿Se revisan periódicamente los elementos del control interno?

En cuanto a Organización:

- ❖ Estructura Organizacional
- ❖ Asignación de funciones
- ❖ Procedimientos de Operaciones

En cuanto al personal

- ❖ Políticas de selección y capacitación
- ❖ Eficiencia Individual
- ❖ Retribución adecuada

En cuanto a sistemas de información

- ❖ Sistema Contable
- ❖ Sistema presupuestal
- ❖ Sistema de procesamiento de datos

ÁREA COMERCIAL

Ciudades en las que tiene posicionado el producto

Señale a continuación las características que distinguen a la empresa respecto a la calidad del servicio:

- ❖ Existe una política de manejo de reclamos y devoluciones
- ❖ Los tiempos de entrega se adecuan a las exigencias del cliente
- ❖ Está en contacto permanente con sus clientes
- ❖ Se realiza una continua evaluación de satisfacción
- ❖ Tiene la empresa catálogos, especificaciones técnicas de los productos, folletos, etc.
- ❖ Tiene algún elemento promocional dirigido al cliente

Principales causas de retrasos en la entrega de productos al cliente.

Canales de distribución que utiliza para los productos:

- ❖ Punto de venta
- ❖ Minorista
- ❖ Otros

Con respecto a la imagen corporativa de la empresa, ésta posee:

- ❖ Logotipo
- ❖ Marca propia
- ❖ Tarjeta de presentación
- ❖ Catálogo y lista de precios
- ❖ Papelería comercial

¿La empresa realiza investigación de mercados?

¿En qué aspectos?

- ❖ Tamaño y características de su mercado objetivo
- ❖ Consumidor y sus características
- ❖ Canales de distribución
- ❖ Competidores
- ❖ La empresa dispone de estadísticas de venta

¿Posee estadísticas? ¿Cuáles?

- ❖ Número de clientes atendidos por periodo de tiempo
- ❖ Unidades vendidas por línea de producto
- ❖ Número de clientes nuevos
- ❖ Ventas por clientes
- ❖ Ventas por zona
- ❖ Ventas por crecimiento
- ❖ Crecimiento del mercado

Variedades de productos que la empresa posee.

Ordene de mayor a menor la línea de producto que presenta mayor cantidad de ventas en la actualidad.

Marque a continuación las características que posee el empaque de sus productos:

- ❖ Protege el producto en su camino hacia el cliente
- ❖ Brinda protección después de comprar el producto
- ❖ Hace parte del programa de mercadeo en la empresa
- ❖ Utiliza algún material no amigable con el medio ambiente

¿Los productos poseen etiquetas?

Marque a continuación las características que ofrecen las etiquetas de sus productos.

- ❖ Señala la ciudad de proveniencia
- ❖ Tiene algún distintivo ambiental
- ❖ Ofrece información sobre la composición del producto
- ❖ Ofrece información sobre las características del producto
- ❖ Contiene el código de barras del producto.

Señale a continuación el principal elemento en que se basa la empresa para la fijación de precios:

- ❖ El costo de producción más un margen de utilidad
- ❖ De acuerdo a un objetivo de venta establecido
- ❖ De acuerdo a un objetivo de utilidad establecido
- ❖ De acuerdo a los precios de la competencia

Marque a continuación si conoce información de la competencia sobre:

- ❖ La competencia cumple normas técnicas y ambientales
- ❖ Las variedades de los productos de la competencia
- ❖ Los canales de distribución de venta que utiliza la competencia

- ❖ Las condiciones de venta que utiliza la competencia con sus clientes
- ❖ Los precios de los productos de la competencia
- ❖ Las promociones o alternativas de mercadeo que emplea su competencia

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Cantidad máxima de productos que se fabrican en condiciones normales de funcionamiento, en un período de un mes.

Cantidad máxima de productos que se pueden fabricar utilizando la capacidad máxima de producción, en un período de un mes.

Ordene de mayor a menor los criterios que utiliza para la selección de los proveedores (utilice una escala de 1 siendo el mayor hasta 4 es el menor):

- ❖ Precio
- ❖ Servicio
- ❖ Condiciones de pago
- ❖ Calidad

¿Cuenta la empresa con proveedores alternos de materia prima, materiales, insumo?

¿Qué cantidad de materia prima procesa su empresa en un día de temporada alta?

¿Qué cantidad de materia prima procesa su empresa en un día de temporada baja?

Marque a continuación el cumplimiento de las siguientes condiciones:

- ❖ La vivienda y la planta de producción están separadas
- ❖ La entrada de la materia prima es diferente a la salida de producto terminado
- ❖ Hay lavamanos y baños suficientes a disposición de los empleados
- ❖ El área de empaque es independiente del área de procesos
- ❖ El sitio destinado a cada operario está permanentemente limpio
- ❖ Existe un sitio establecido para carga y descarga

Cantidad promedio de materia prima almacenada en un mes.

Cantidad promedio de materia prima comprada en un mes.

Cantidad promedio de producto terminado almacenado en un mes.

Herramienta de registro que usa para llevar los inventarios.

Sistema de inventario que utiliza.

¿Los recursos técnicos se ajustan a las tareas y son suficientes para su cumplimiento?

¿Funciona la adquisición, reparación, mantenimiento y desarrollo de los nuevos recursos o sistemas técnicos?

Nombre a continuación la principal maquinaria utilizada en el proceso de producción:

Maquinaria	Cantidad	Estado	Antigüedad	Nivel de Tecnología

Nivel de tecnología: Alta, Media, Baja

ÁREA FINANCIERA

Nivel de Endeudamiento

- ❖ Valor de los activos totales de la empresa
- ❖ Valor de los pasivos totales

Liquidez:

- ❖ Valor de las ventas anuales
- ❖ Valor ventas a crédito
- ❖ Valor promedio de la cuentas por cobrar

Costeo de la producción:

- ❖ Número de referencias existentes en la empresa
- ❖ Utiliza un sistema técnico de costeo en la empresa

Utiliza un sistema técnico contable en su empresa.

¿La empresa produce alguna información financiera respecto al Estado de pérdidas y ganancias, Balance General y flujo de efectivos?

Utiliza un sistema técnico de presupuestos.

¿Existe un control regular de costos e ingresos?

¿Tiene su empresa políticas de crédito? Sobre:

- ❖ Cupo por cliente
- ❖ Condiciones de pago
- ❖ Descuento por volumen
- ❖ Descuento por pronto pago
- ❖ Cancelación anticipada del crédito

Número de proyectos emprendidos en los últimos tres años

Nombre algunos proyectos

ÁREA DE TALENTO HUMANO

¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?

¿Qué fuente de reclutamiento utilizan normalmente?

- ❖ Recomendaciones
- ❖ Presentaciones espontáneas
- ❖ Periódicos y Radio
- ❖ Empleados actuales
- ❖ Empresas profesionales de búsqueda
- ❖ Universidades

¿Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores? ¿Se practica examen médico periódicamente al personal?

¿Qué criterios se toman para selección del personal?

¿Cuál es la política que se sigue para la contratación?

¿La empresa realiza jornadas de capacitación y promoción al personal?

Reconocimiento:

- ¿Cómo se incentiva y motiva al personal?
- ¿Qué relación existe entre tarea o rendimiento y remuneración?
- ¿Qué trabajo es recompensado?
- ¿Se aplican sanciones?
- ¿Hay acuerdos sobre el rendimiento?

Calificación del personal:

- ¿Las tareas exigen personal calificado?
- ¿El personal tiene la calificación formal y técnica necesaria para cumplir las tareas que le corresponde?
- ¿Qué posibilidades existen de formación continua internas y externas, formales e informales?
- ¿De qué centros de formación proceden los miembros?
- ¿Qué proporción existe entre personal y volumen de trabajo, entre responsables de producción y personal administrativo?

Marque a continuación las áreas en que capacita al personal:

- ❖ Administrativa
- ❖ Ventas
- ❖ Procesos de Producción
- ❖ Sistemas de Calidad

Marque a continuación los programas que se llevan a cabo en la empresa:

- ❖ Seguridad industrial
 - ❖ Salud Ocupacional
 - ❖ Servicio médico
- ¿Se tiene registro de accidentes y sus causas?
 - ¿Existen comités de seguridad e higiene?
 - ¿Se da a conocer a los empleados la importancia de la salud ocupacional?
 - ¿Cómo evalúa el personal las condiciones de sus puestos de trabajo?

Calidad y cantidad de las posibilidades de espacio y de los puestos de trabajo del personal

Condición del edificio

Instalaciones sociales para el personal

Enlace con los medios de transporte público

ANEXO C. Censo Empleados

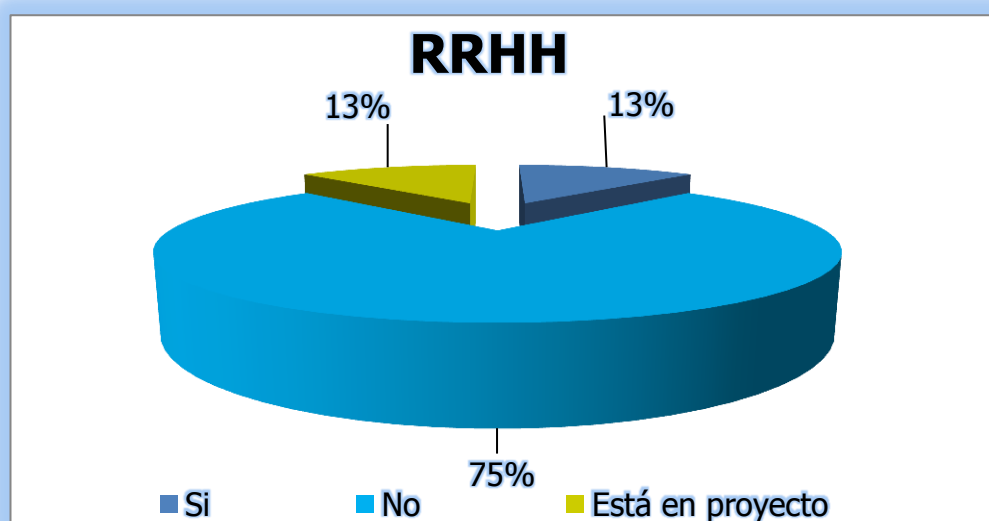
El presente censo va dirigido a los **empleados**, teniendo como finalidad determinar cuáles son los factores claves de éxito de la empresa de bolsas Jaizur. A continuación se dará a conocer los resultados de dicho censo.

- **Pregunta uno.** ¿La empresa cuenta con un departamento de personal o Recursos humanos?

Cuadro 36. Departamento de recursos humanos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	13%
No	6	75%
Está en proyecto	1	13%
TOTAL	8	100%

Figura 2. Departamento de recursos humanos



Análisis. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se pudo determinar que el 75% del personal de la empresa nunca ha tenido contacto con un proceso de

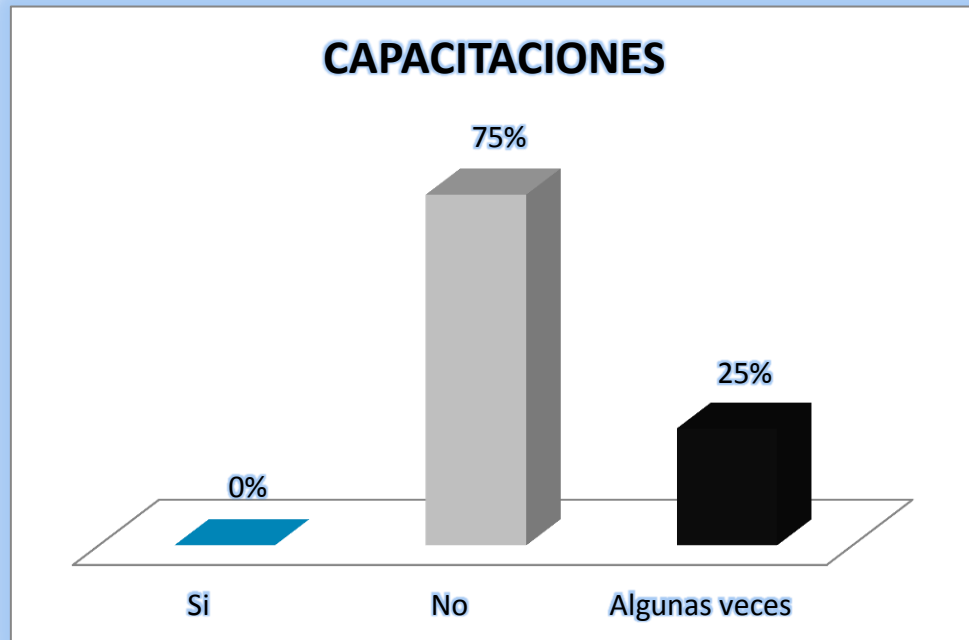
gestión de calidad a través de RRHH, mientras un 25% no tiene claro si existe o no. Lo cual determina la existencia de poco control administrativo.

- **Pregunta dos.** ¿Se ofrece capacitación al empleado?

Cuadro 37. Capacitación a empleados

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	6	75%
Algunas veces	2	25%
TOTAL	8	100%

Figura 3. Capacitación a empleados



Análisis. El estudio demuestra que el 75% del personal nunca ha tenido capacitaciones en la empresa, mientras un 25% únicamente si la ha recibido en algunas ocasiones respecto al manejo de maquinaria en el área de producción.

- **Pregunta tres.** ¿Es alta la satisfacción que produce su trabajo?

Cuadro 38. Satisfacción por el trabajo

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	87,5%
No	1	12,5%
No estoy seguro	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 4. Satisfacción por el trabajo



Análisis. Hablando de satisfacción, es frecuente encontrar inconformidad por parte de los empleados ya que ellos siempre buscar un trabajo que cumpla sus

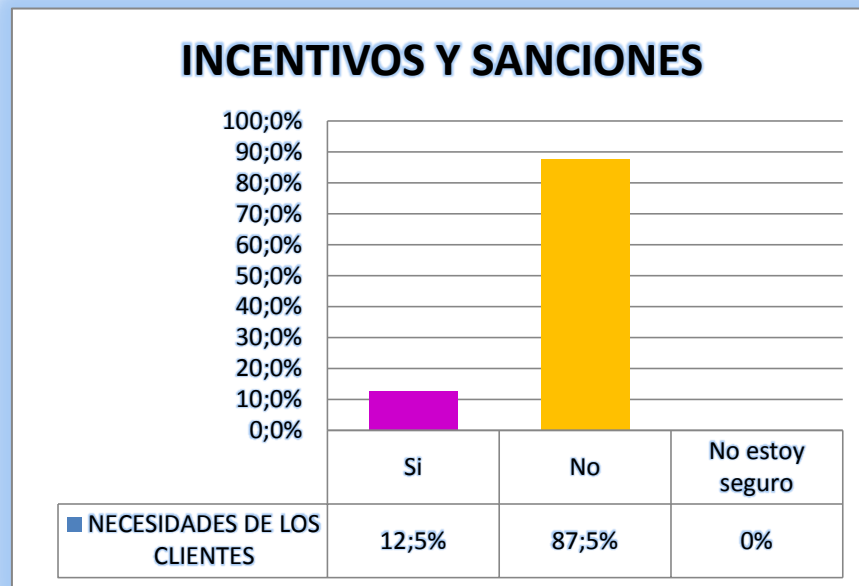
expectativas, aquí se aprecia que un 87.5% está conforme con su empleo, mientras un 12.5% está insatisfecho con su trabajo actualmente.

- **Pregunta cuatro.** ¿La compañía ofrece sistemas de incentivos y sanciones?

Cuadro 39. Incentivos y sanciones

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	12,5%
No	7	87,5%
No estoy seguro	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 5. Incentivos y sanciones



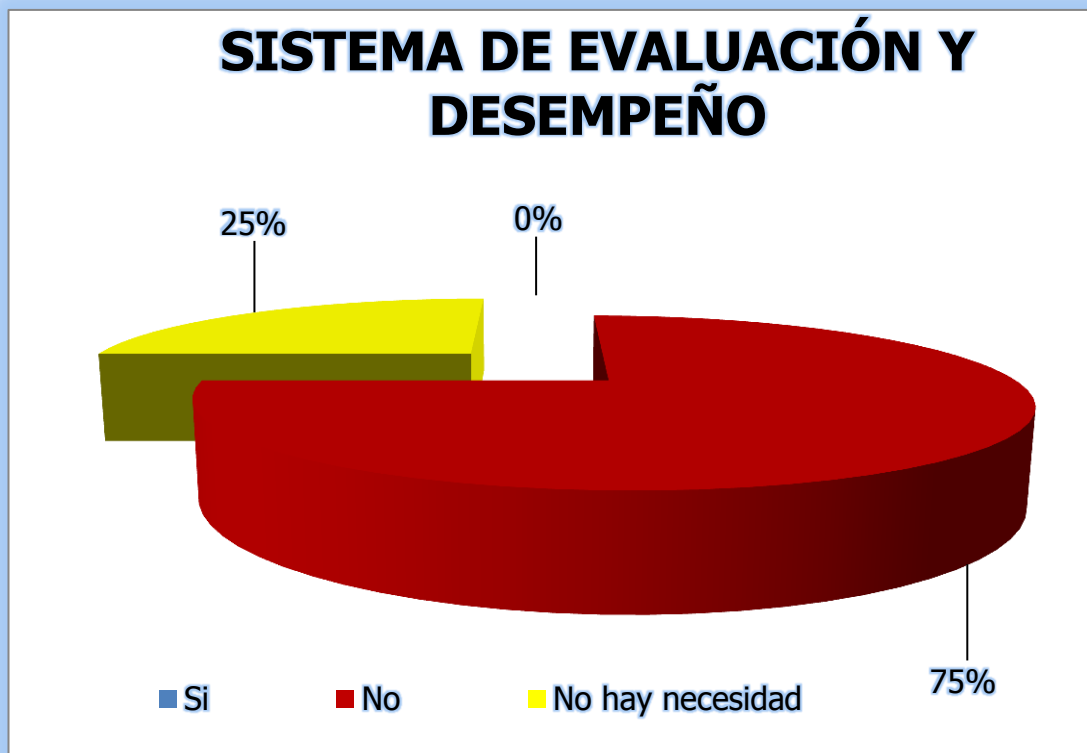
Análisis. El 87,5% del personal no conoce de incentivos ni sanciones en la empresa; este desconocimiento puede dar indicios que la comunicación de las políticas de personal no es clara o que no existe un sistema de motivación laboral.

- **Pregunta cinco.** ¿La organización cuenta con un sistema de evaluación de desempeño?

Cuadro 40. Sistema de evaluación de desempeño

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	6	75%
No hay necesidad	2	25%
TOTAL	8	100%

Figura 6. Sistema de evaluación de desempeño



Análisis. Tratándose de la evaluación de desempeño, este es un porcentaje representativo ya que el empleado busca que sea reconocida su labor dentro de la empresa, con el 75% demuestra que no existe una limitación a su desempeño

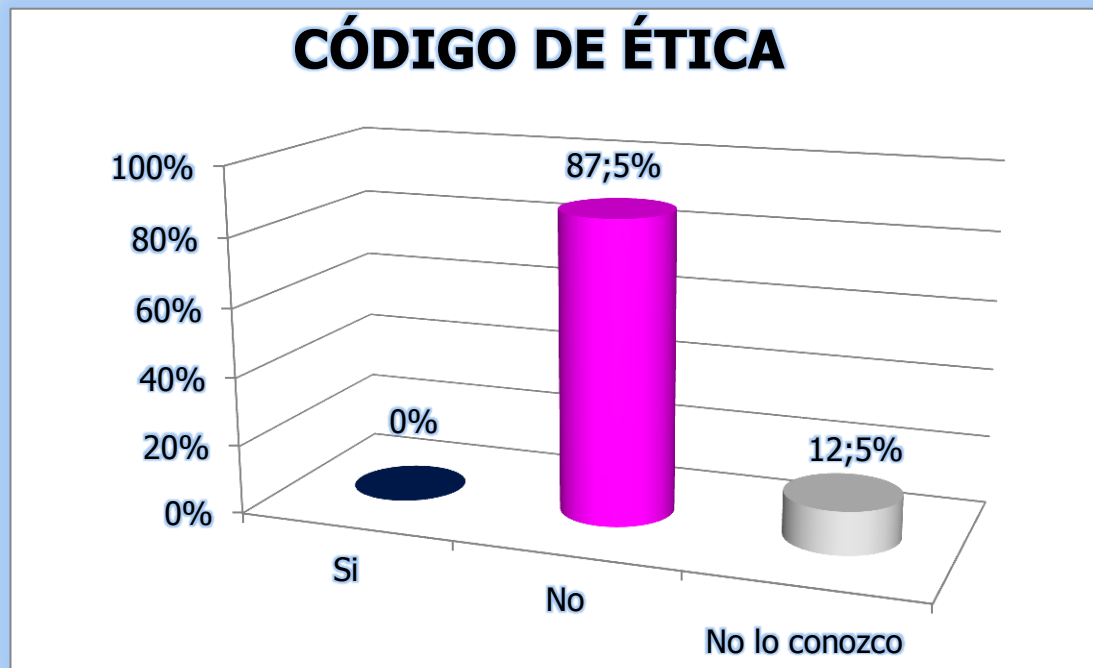
laboral de la producción de bolsas, lo cual debe ser evaluado, más aun si se trata de calidad del producto.

- **Pregunta seis.** ¿Hay un código de ética dentro de la empresa?

Cuadro 41. Código de ética

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	7	87,5%
No lo conozco	1	12,5%
TOTAL	8	100%

Figura 7. Código de ética



Análisis. Obsérvese como el 87.5% no ha hecho uso de un código de ética, es evidente que a nivel empresarial se deben emprender diversas estrategias que

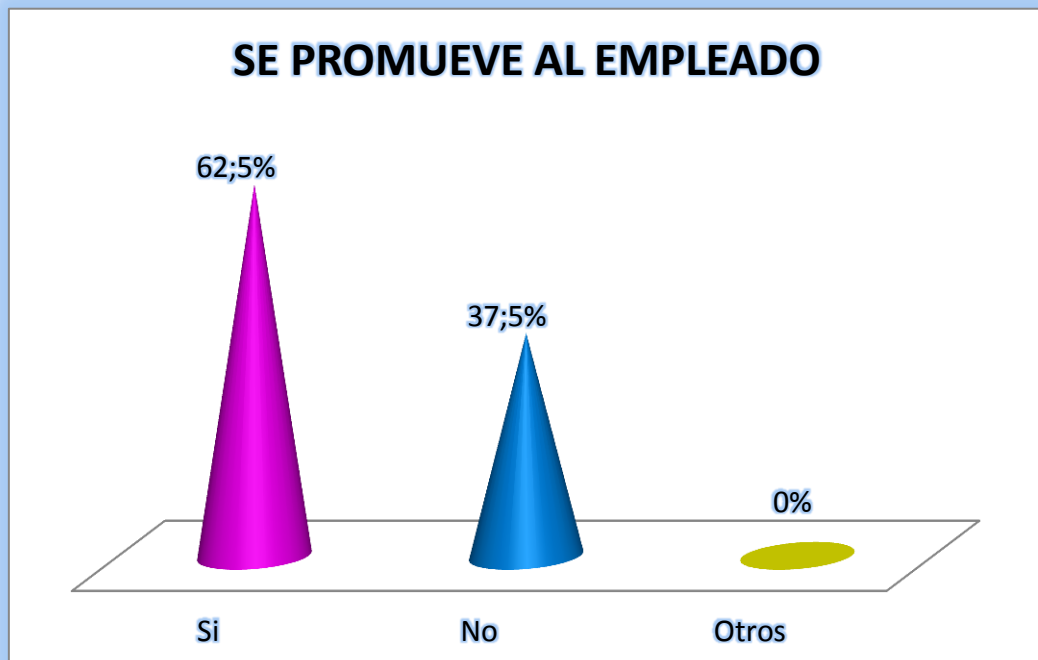
permite organización y control tanto laboral como de RRHH. Adicionalmente, un 12.5% No conoce reglas de ética laboral.

- **Pregunta siete.** ¿Se promueve al empleado dentro de la empresa?

Cuadro 42. Promoción de empleados

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	62,5%
No	3	37,5%
Otros	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 8. Promoción de empleados



Análisis. A través de los resultados del censo que pudo definir que por medio de sus capacidades laborales se han dado diversos ascensos o promoción del empleado en diferentes campos de la empresa aunque sin salirse del área de

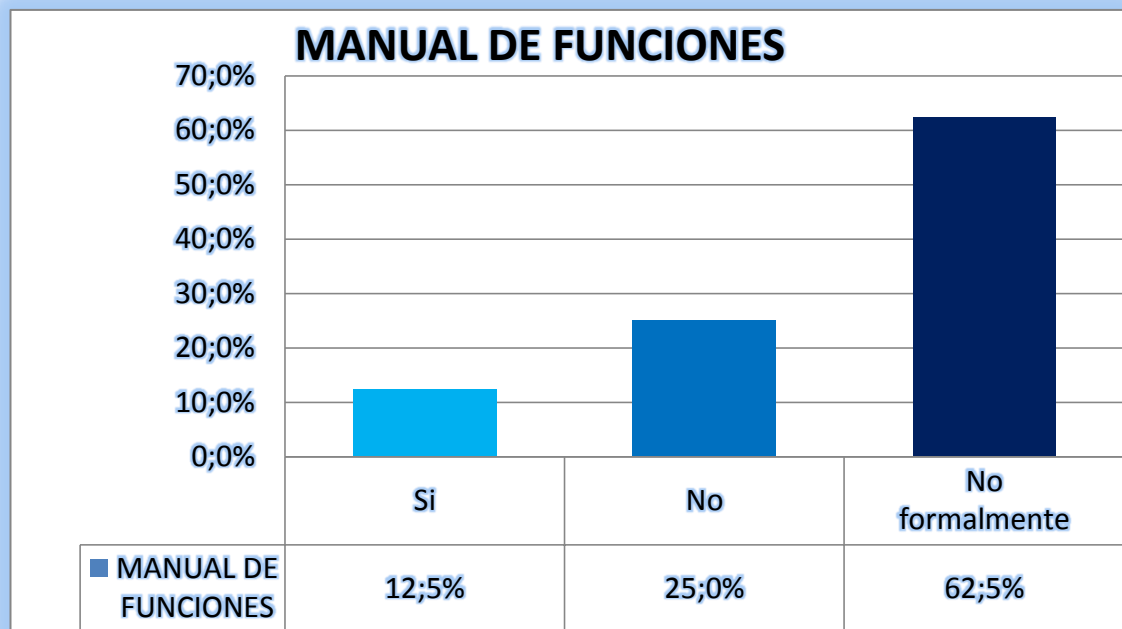
producción, pues en un 62.5%, dato representativo, se ha presentado este beneficio y solo en un 37.5% no se ha logrado porque son empleados más recientes.

- **Pregunta ocho.** ¿Existe un manual de funciones y descripción de las mismas?

Cuadro 43. Manual de funciones

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	12,5%
No	2	25,0%
No formalmente	5	62,5%
TOTAL	8	100%

Figura 9. Manual de funciones



Análisis. Como resultado del censo, se da por entendido que cada uno de los empleados tiene una actividad determinada pero no está descrita en un manual como lo demuestra el 62.5% de los empleados; adicionalmente, algunos cambian

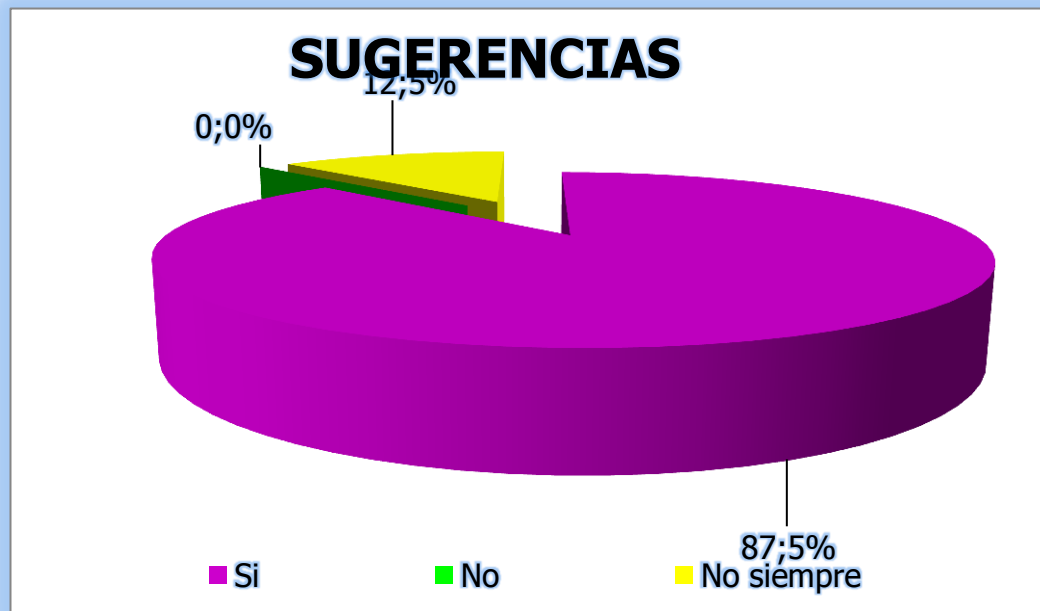
de roles a diario dependiendo de la cantidad de producción, así que no tienen una definición de su rol dentro de la empresa.

- **Pregunta nueve.** ¿La empresa acepta sugerencias por parte de los empleados?

Cuadro 44. Sugerencias

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	87,5%
No	0	0,0%
No siempre	1	12,5%
TOTAL	8	100%

Figura 10. Sugerencias



Análisis. El 87.5% ha indicado que la empresa y sus propietarios aceptan las sugerencias ya sean sobre el producto, la competencia o la organización como tal, mientras un 12.5% no siempre ha contado con la aprobación de su opinión.

- **Pregunta diez.** ¿Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización?

Cuadro 45. Satisfacción de necesidades individuales

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	50,0%
No	3	37,5%
No es de nuestro interés	1	12,5%
TOTAL	8	100%

Figura 11. Satisfacción de necesidades individuales



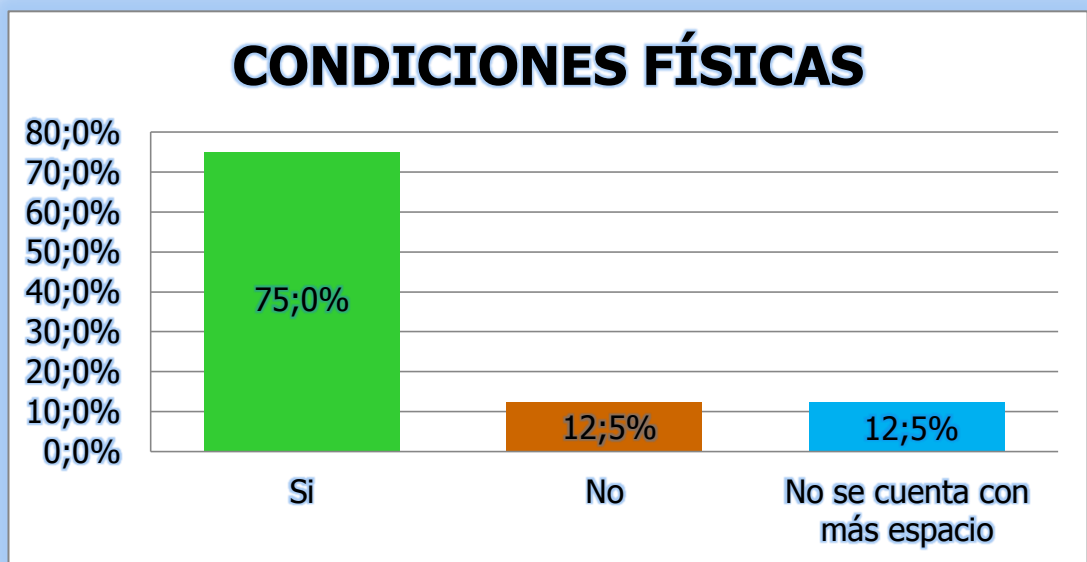
Análisis. Como resultado y teniendo en cuenta que se trata de la satisfacción de los empleados, en cierta parte existirá inconformidad ya que exigen una empresa que cubra todas sus expectativas, por ello dentro del análisis se puede determinar que el 50.0% está conforme, luego un 37.5% está inconforme, más un 12.5% no le da importancia.

- **Pregunta once.** ¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña como empleado?

Cuadro 46. Condiciones Físicas del lugar de trabajo

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	75,0%
No	1	12,5%
No se cuenta con más espacio	1	12,5%
TOTAL	8	100%

Figura 12. Condiciones Físicas del lugar de trabajo



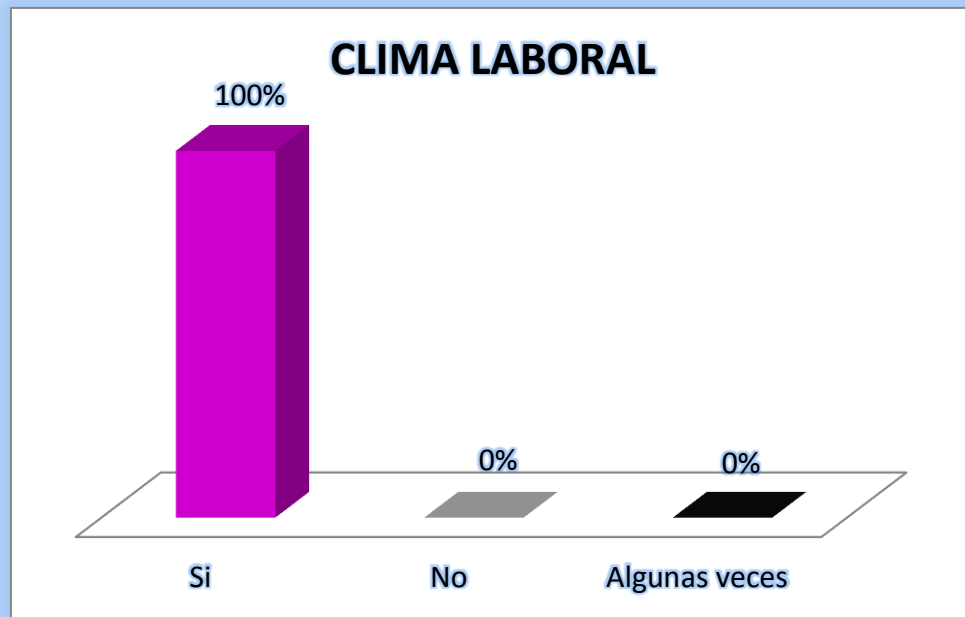
Análisis. Dentro del censo realizado se obtuvo que el 75% de los empleados estén conformes con las condiciones en las que laboran, siendo este un resultado muy representativo; solo un 25% no las consideran adecuadas, entre ellas la falta de espacio, aspecto que han podido soportar.

- **Pregunta doce.** ¿Es bueno el clima laboral entre los empleados?

Cuadro 47. Clima laboral

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	100%
No	0	0%
Algunas veces	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 13. Clima laboral



Análisis. El resultado muestra que el 100% de los empleados está conforme con el ambiente y clima laboral que se maneja dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.

ANEXO D. Censo a Clientes

- **Pregunta uno.** ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo los productos que ofrece Jaizur Empaques?

Cuadro 48. Tiempo de compra

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MEDIA	PROMEDIO PONDERADO
Menos de 1 año	1	7%	1	0,1
Entre 1 y 3 años	3	20%	2	0,4
Entre 3 y 6 años	8	53%	5	2,4
Entre 6 años y 10 años	1	7%	8	0,6
Más de 10 años	2	13%	10	1,3
TOTAL	15	100%		4,7

Figura 14. Tiempo de compra



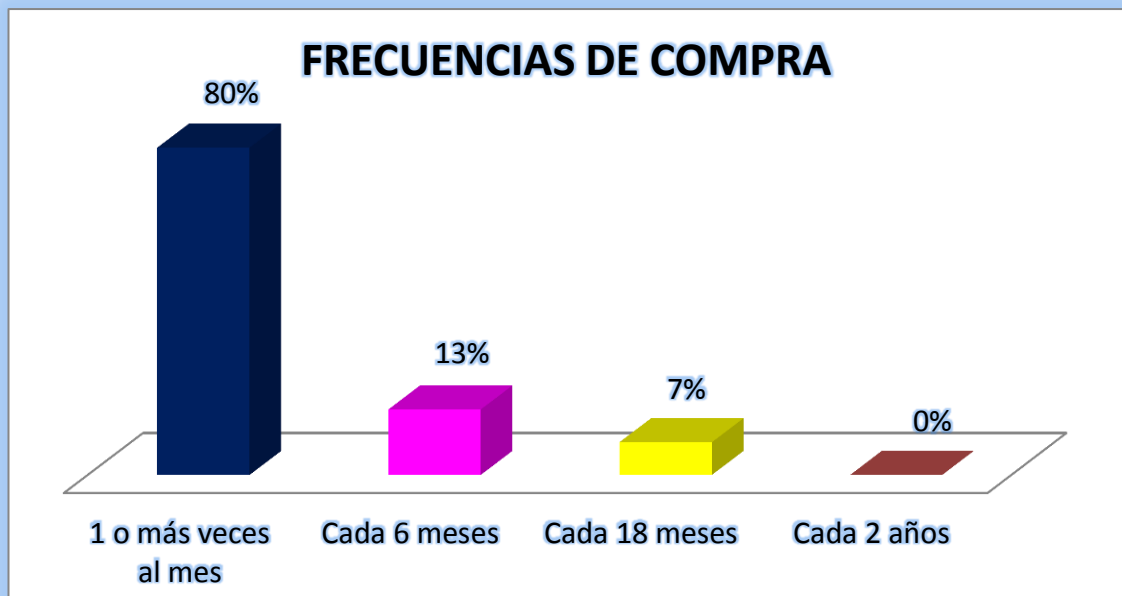
Análisis. Como puede observarse es una cifra muy representativa: El 53% de los clientes llevan más de 3 años comprando los productos en Jaizur Empaques. Luego, se determina igualmente que también existen nuevos clientes que llevan entre 6 meses a 2 años. En promedio, el tiempo de antigüedad es de 4.7 años; esta fidelidad de los clientes es importante para la empresa.

- **Pregunta dos.** ¿Con qué frecuencia solicita sus productos?

Cuadro 49. Frecuencia de compra

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MEDIA	PROMEDIO PONDERADO
1 o más veces al mes	12	80%	12,00	9,6
Cada 6 meses	2	13%	2,00	0,3
Cada 18 meses	1	7%	0,67	0,0
Cada 2 años	-	0%	0,50	-
TOTAL	15	100%		9,9

Figura 15. Frecuencias de compra



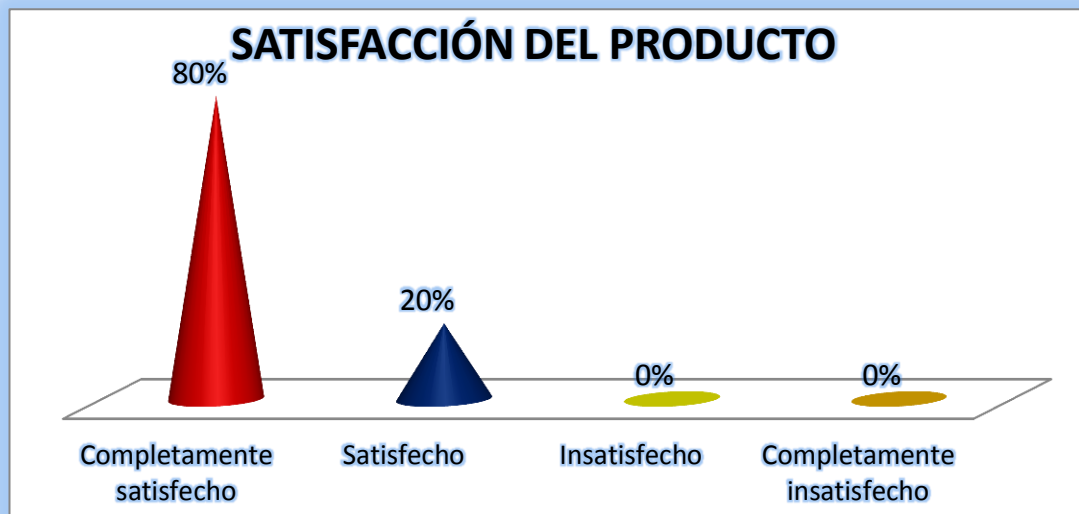
Análisis. Los clientes mostraron, con un 80%, que mensualmente realizan la compra de dichos productos en Jaizur Empaques y más aún cuando se trata de épocas especiales y festividades; hay una pequeña parte (13%) que realizan compras semestralmente pero corresponden a ciudades aledañas a Bucaramanga. La frecuencia ponderada de compra anual es de 9.6 veces; esta frecuencia es atractiva y se debe a que la gran mayoría de clientes realizan pedidos mensualmente.

- **Pregunta tres.** ¿Cuál es su grado de satisfacción general con respecto a los productos que solicita?

Cuadro 50. Satisfacción del producto

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Completamente satisfecho	12	80%
Satisfecho	3	20%
Insatisfecho	0	0%
Completamente insatisfecho	0	0%
TOTAL	15	100%

Figura 16. Satisfacción del producto



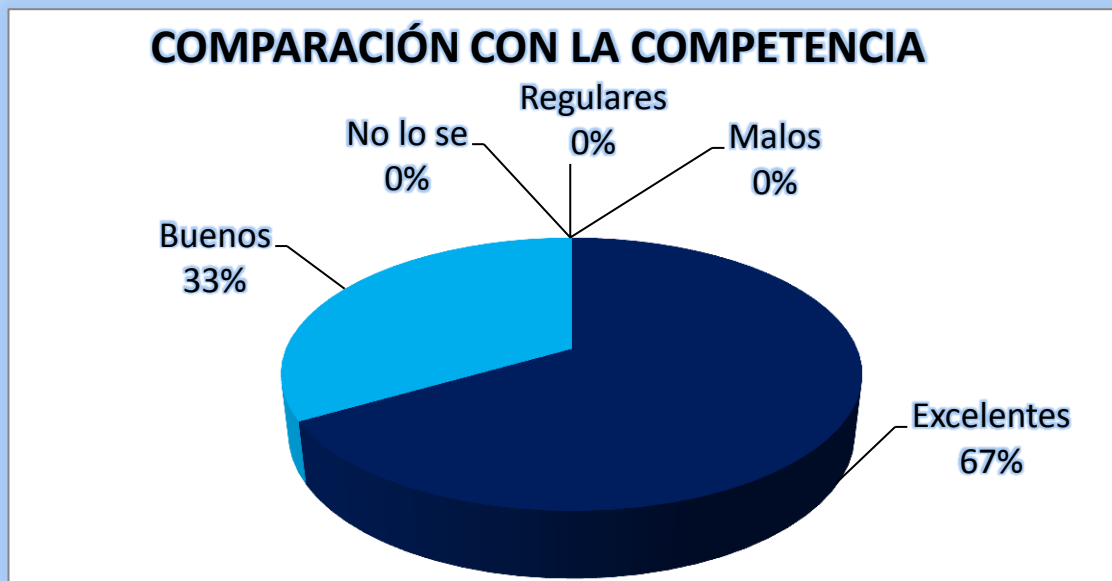
Análisis. Hablando de satisfacción, es frecuente encontrar inconformidad por parte de los clientes pues siempre buscan un producto que cumpla sus expectativas, sin embargo, en Jaizur Empaques el cliente tiene la posibilidad de elegir el material y el diseño de la bolsa, lo cual genera un 80% de satisfacción completa en los empaques y un 20% al que igualmente se cubre la necesidad de su producto realizado y terminado.

- **Pregunta cuatro.** En comparación con otras alternativas de productos sustitutos que ofrece la competencia, considera que los productos de Jaizur Empaques son:

Cuadro 51. Comparación con la competencia

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	10	67%
Buenos	5	33%
Regulares	0	0%
Malos	0	0%
No lo sé	0	0%
TOTAL	15	100%

Figura 17. Comparación con la competencia



Análisis. De acuerdo con el comportamiento de los clientes se puede determinar que el 67% considera que los productos son Excelentes y el 33% indican que son buenos, lo cual permite ver que la empresa es mucho más competitiva respecto a la competencia.

- **Pregunta cinco.** De los productos que se ofrecen, ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con...?

Cuadro 52.Satisfacción respecto al producto

ITEM	Completamente satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Completamente insatisfecho	No se aplica	TOTAL
Calidad de los productos	10	5					15
Precio de los productos	13	2					15
Diversidad de los productos						15	15
Utilidad de los productos		15					15

Figura 18. Satisfacción respecto al producto



Análisis. Es indiscutible el resultado del censo, afirmada por la preferencia por los productos de Jaizur Empaques y la satisfacción con la que escogen los empaques; hay mucha satisfacción respecto a las diferentes variables consideradas.

- **Pregunta seis.** De la atención de las personas que trabajan en Jaizur empaque, ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con...?

Cuadro 53. Satisfacción respecto a la atención

ITEM	Completamente satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Completamente insatisfecho	No se aplica	TOTAL
Amabilidad de las personas	15						15
Información que manejan	14	1					15
Conocimiento del tema	15						15
Disponibilidad de la atención	13	2					15
Agilidad de la atención	11	4					15
Accesibilidad de la atención	14	1					15
Tramitación de quejas		4				11	15
Identificación del personal	13	2					15
Profesionalismo	10	5					15
Honradez y ética profesional	9	6					15
Uniformidad de criterio	10	5					15
Aplicación de normativas	8	7					15

Figura 19. Satisfacción respecto a la atención



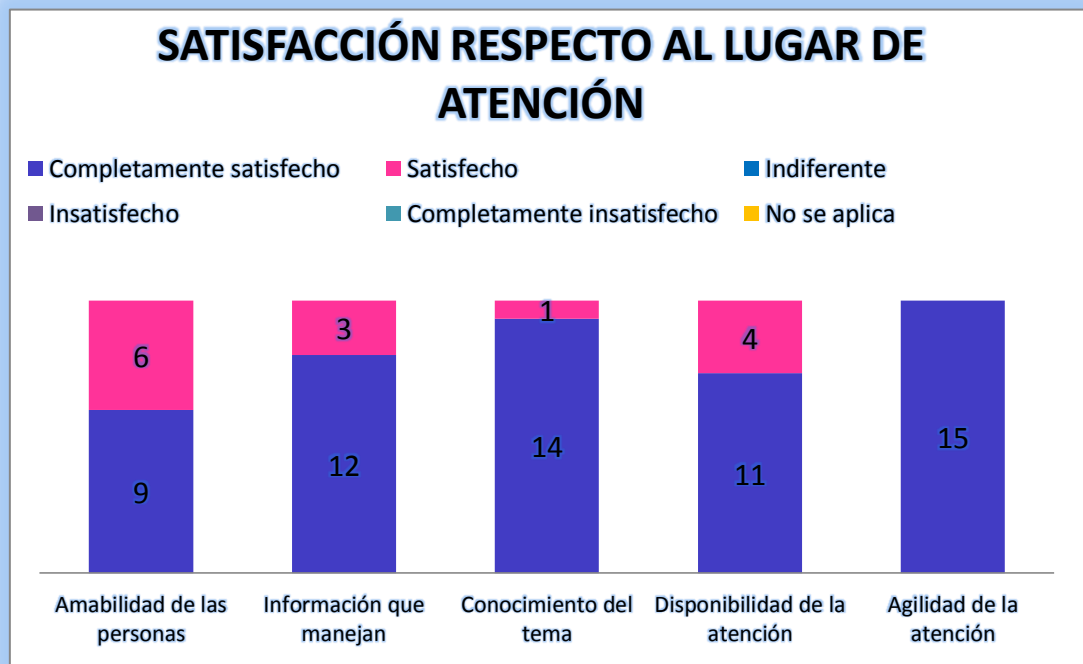
Análisis. Es indiscutible el resultado del censo, los clientes afirman que la atención recibida por parte de la empresa y de sus vendedores es completamente satisfactoria; la tramitación de quejas es la que ha sido calificada como satisfactoria por aquellos clientes que han tenido dificultades con pedidos y/o productos.

- **Pregunta siete.** Del lugar de atención que ofrece Jaizur Empaques, ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con...?

Cuadro 54. Satisfacción respecto al lugar de atención

ITEM	Completamente satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Completamente insatisfecho	No se aplica	TOTAL
Amabilidad de las personas	9	6					15
Información que manejan	12	3					15
Conocimiento del tema	14	1					15
Disponibilidad de la atención	11	4					15
Agilidad de la atención	15						15

Figura 20. Satisfacción respecto al lugar de atención



Análisis. Los clientes muestra satisfacción por la información, conocimiento y agilidad que se presta en el lugar de atención, en un 81.3% de los clientes está

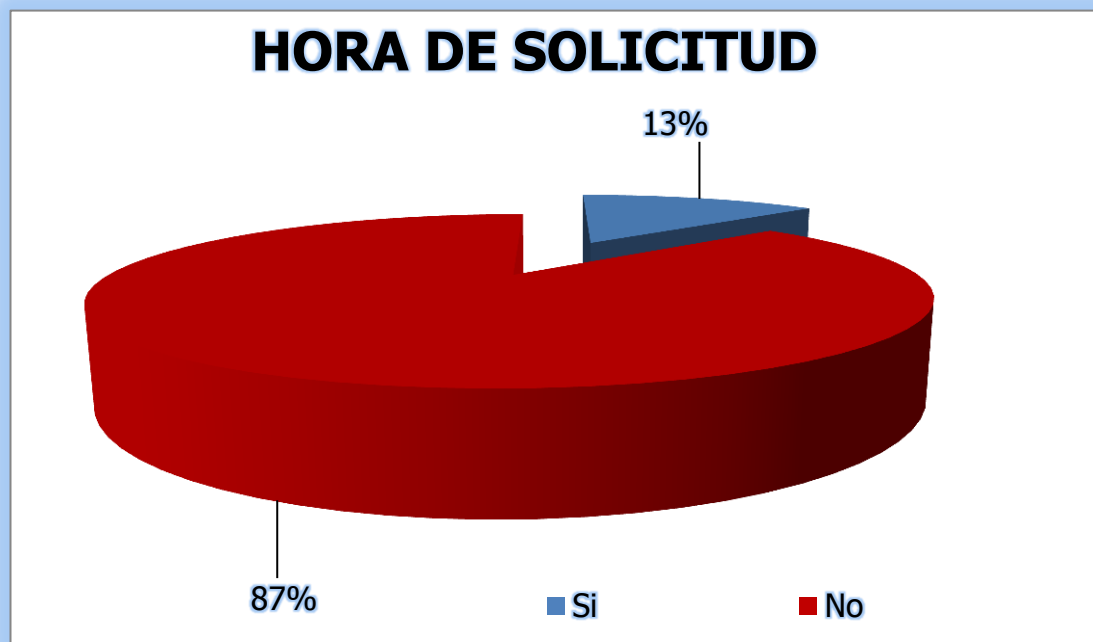
completamente satisfechos y un 23.3% satisfechos por la amabilidad y la disponibilidad de atención.

- **Pregunta ocho.** ¿Ha tenido algún problema a la hora de solicitar un producto?

Cuadro 55. Hora de solicitud del producto

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	13%
No	13	87%
TOTAL	15	100%

Figura 21. Hora de solicitud del producto



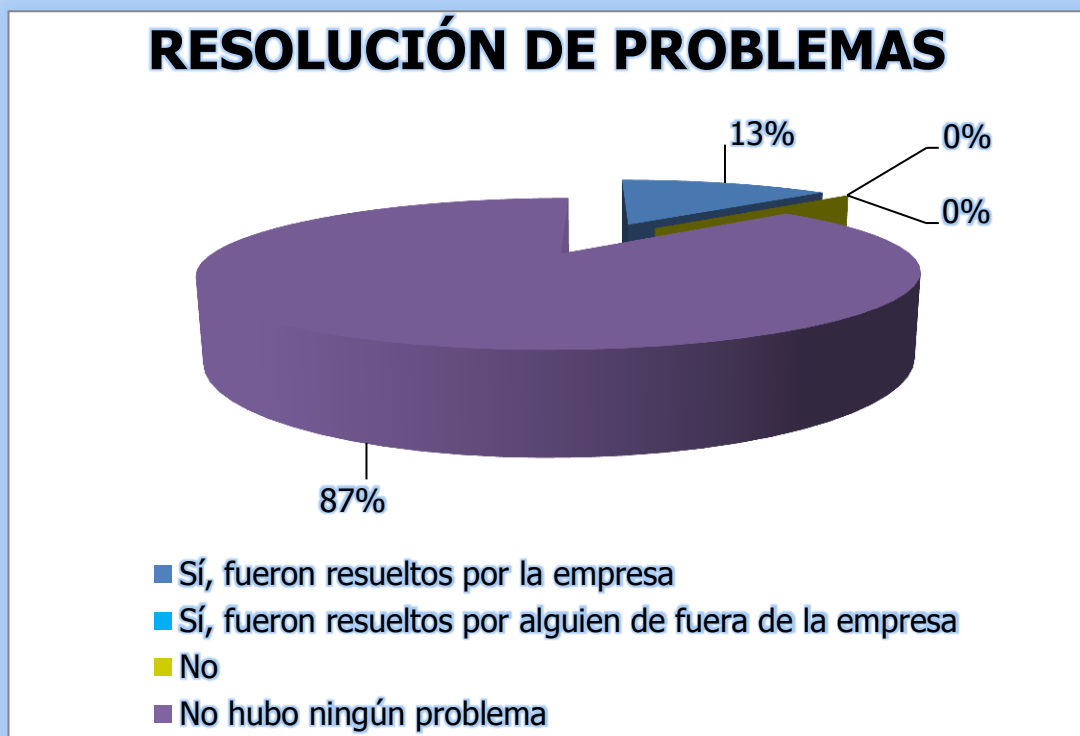
Análisis. Los resultados muestran que en un 87% de los clientes no han tenido problema alguno en la hora de solicitar el producto y tan solo el 13% lo han tenido. Es importante considerar estrategias encaminadas a disminuir el índice de problemas en la solicitud de pedidos por parte de los clientes.

- **Pregunta nueve.** ¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?

Cuadro 56. Resolución de problemas

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí, fueron resueltos por la empresa	2	13%
Sí, fueron resueltos por alguien de fuera de la empresa	0	0%
No	0	0%
No hubo ningún problema	13	87%
TOTAL	15	100%

Figura 22. Resolución de problemas



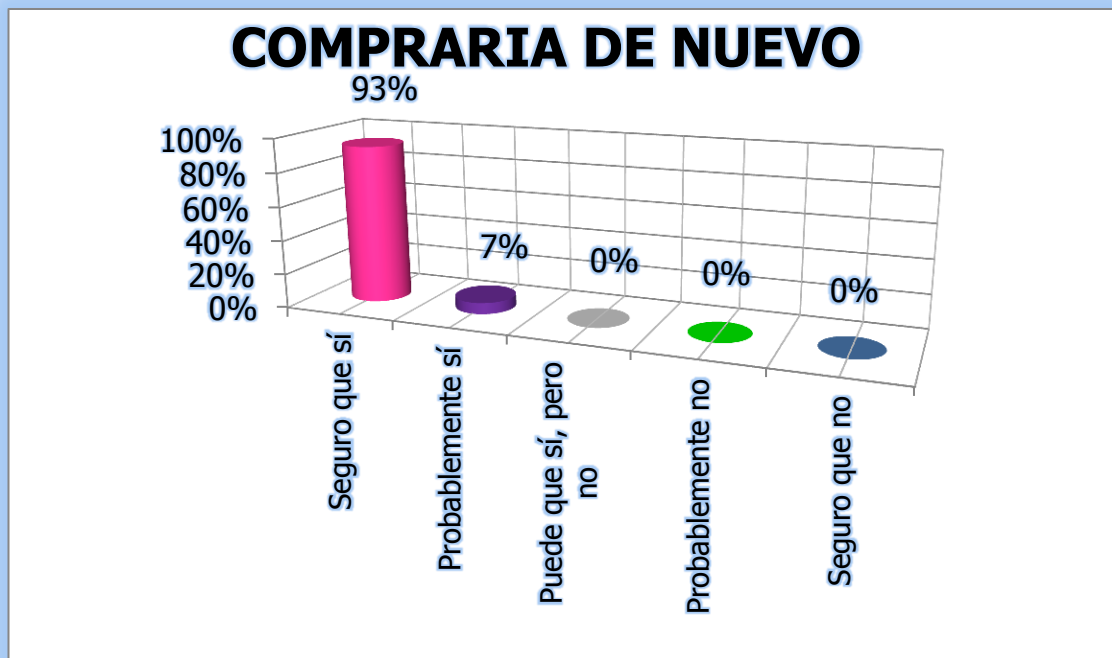
Análisis. Se puede determinar que 87% de los clientes no ha tenido problemas con la empresa, ni con el producto, solo el 13% si los tuvo pero se les dio solución adecuada por parte de la empresa en su momento.

- **Pregunta diez.** ¿Compraría de nuevo los productos en la empresa Jaizur Empaques?

Cuadro 57. Compraría de nuevo

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Seguro que sí	14	93%
Probablemente sí	1	7%
Puede que sí, pero no	0	0%
Probablemente no	0	0%
Seguro que no	0	0%
TOTAL	15	100%

Figura 23. Compraría de nuevo



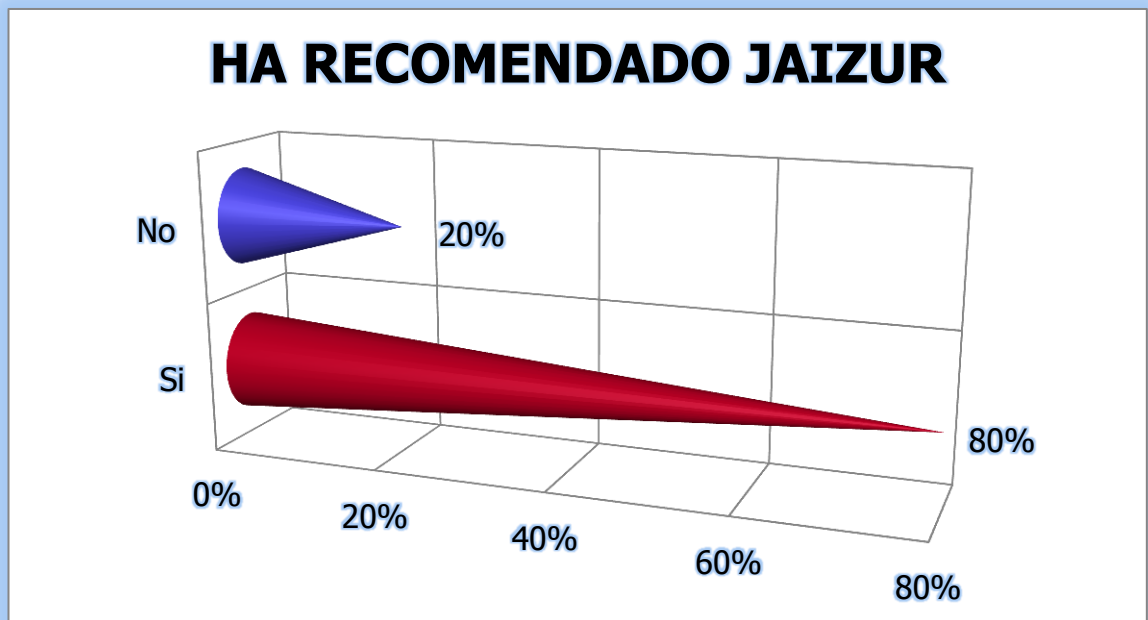
Análisis. El estudio muestra que el 93% de los clientes seguirán comprando empaques en la empresa Jaizur Empaques; un 7% probablemente no lo seguirá haciendo por razones que no quisieron expresar pero que no tienen que ver con la empresa en estudio.

- **Pregunta once.** ¿Ha recomendado usted los productos de Jaizur Empaques a otras personas?

Cuadro 58. Ha recomendado Jaizur

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	80%
No	3	20%
TOTAL	15	100%

Figura 24. Ha recomendado Jaizur



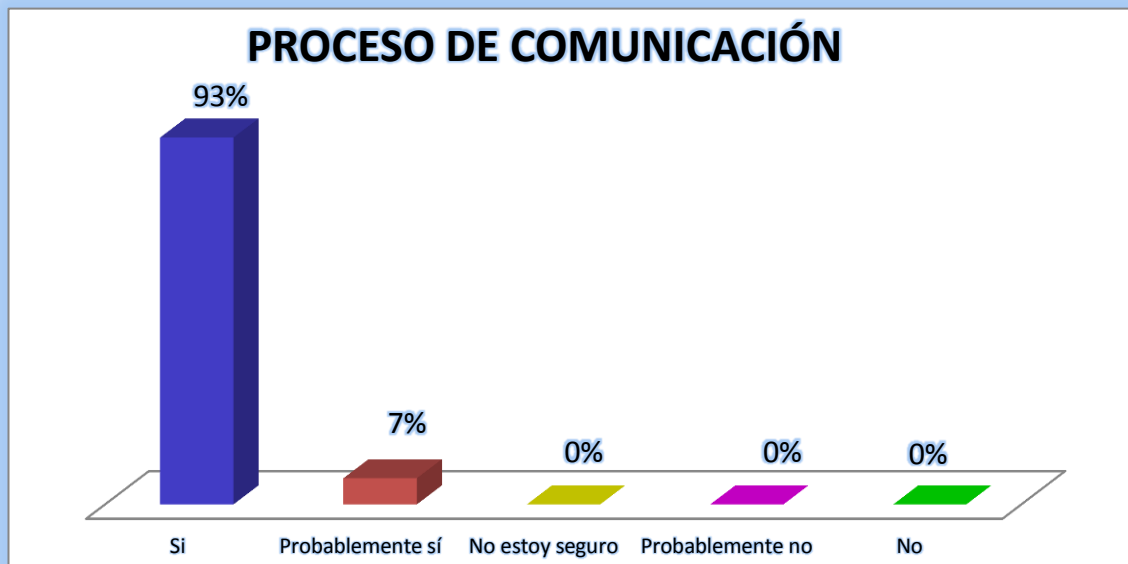
Análisis. Un 80% de los clientes han recomendado a Jaizur Empaques a las diferentes tiendas y distribuidores y un 20% no lo ha realizado. Es evidente la satisfacción de los clientes actuales de acuerdo al producto ofrecido y la calidad con la que se realiza.

- **Pregunta doce.** ¿Recomendaría usted a otras personas para que adquieran los productos de Jaizur Empaques?

Cuadro 59. Proceso de comunicación

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	93%
Probablemente sí	1	7%
No estoy seguro	0	0%
Probablemente no	0	0%
No	0	0%
TOTAL	15	100%

Figura 25. Proceso de comunicación



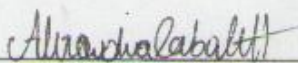
Análisis. Excelente resultado, un 93% frente a un 7% de clientes muestra la intención de recomendar a Jaizur Empaques en la compra de sus productos.

ANEXO E. Estados Financieros

BEATRIZ ZURINCHO DIAZ
NIT: 91.194.145-1
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

INGRESOS OPERACIONALES		
Elaboracion de Empaques Publicitarios	90.024.651,00	
Menos: DEVOLUCIONES EN VENTAS	<u>200.000,00</u>	
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES NETOS		89.824.651,00
Menos: COSTO DE VENTAS		
Costo Actividad Productora de Renta	<u>43.030.921,00</u>	
TOTAL COSTO DE VENTA		<u>43.030.921,00</u>
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		46.793.730,00
Mas: INGRESOS NO OPERACIONALES		
Rendimientos Financieros	17.436,40	
Diversos	<u>1.136,00</u>	
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES		18.572,40
Menos: GASTOS OPERACIONALES		
De Administración		
Gastos de Personal	750.525,00	
Gastos de Impuestos	448.020,00	
Gastos por Seguros	3.244.074,00	
Gastos de Servicios	1.294.567,00	
Gastos Legales	207.189,00	
Depreciaciones	13.425.333,00	
Gastos Diversos	<u>175.621,00</u>	
Total Gastos Operacionales de Administración	19.545.329,00	
De Ventas		
Servicios	<u>416.886,00</u>	
Total Gastos Operacionales de Ventas	416.886,00	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		19.962.215,00
UTILIDAD OPERACIONAL		26.850.087,40
Menos: GASTOS NO OPERACIONALES		
Gastos Financieros	5.436.177,33	
Gastos Diversos	<u>1.339.654,00</u>	
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES		6.775.831,33
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>20.074.256,07</u>

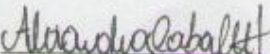
BEATRIZ ZURINCHO DIAZ
C.C. No. 30,210,675


ALEXANDRA CABALLERO TARAZONA
Contador Publico
T.P. No. 110377-T

BEATRIZ ZURINCHO DIAZ
NIT: 30.210.675-1
BALANCE GENERAL
A 31 DE DICIEMBRE DE 2010

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORTO PLAZO	
DISPONIBLE		OBLIGACIONES FINANCIERAS	
Efectivo	30.565,00	Bancos Nacionales	12.467.710,09
Cuentas de Ahorro	6.985.214,43	TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS	12.467.710,09
TOTAL DISPONIBLE	7.075.779,43	PROVEEDORES	
INVERSIONES		Nacionales	
Titulos	3.440.000,00	Nacionales	18.554.224,00
Derechos Fiduciarios	1.000.000,00	TOTAL PROVEEDORES	18.554.224,00
TOTAL INVERSIONES	4.440.000,00	CUENTAS POR PAGAR	
DEUDORES		Cuentas Corrientes Comerciales	
Clientes	39.272.181,00	Cuentas Corrientes Comerciales	31.228.784,00
Anticipo de Impuestos y Contribuciones	1.085.662,00	Impuesto a las Ventas Retenido	36.000,00
TOTAL DEUDORES	40.357.843,00	TOTAL CUENTAS POR PAGAR	31.264.784,00
INVENTARIO		IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	
Materia Prima	13.990.735,00	Impuesto sobre las Ventas por Pa	151.881,00
TOTAL INVENTARIO	13.990.735,00	TOTAL IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	151.881,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	65.864.357,43	TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	62.438.599,09
ACTIVO NO CORRIENTE		PASIVO LARGO PLAZO	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		OBLIGACIONES FINANCIERAS	
Construcciones y Edificaciones	75.500.000,00	Bancos Nacionales	23.420.960,87
Maquinaria y Equipo	2.400.000,00	TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS	23.420.960,87
Equipo de Oficina	1.230.000,00	TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	23.420.960,87
Equipos de Computación y Comunicaciones	6.490.000,00	TOTAL PASIVO	
Flota y Equipo de Transporte	59.920.000,00	85.859.559,96	
Menos: Depreciación Acumulada	(38.779.333,00)	PATRIMONIO	
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	106.760.667,00	CAPITAL SOCIAL	
VALORIZACIONES		Capital de Personas Naturales	
De Propiedades, Planta y Equipo	9.942.000,00	13.000.000,00	
TOTAL VALORIZACIONES	9.942.000,00	TOTAL CAPITAL SOCIAL	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	116.702.667,00	13.000.000,00	
TOTAL ACTIVO	182.567.024,43	SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	
		De Propiedades, Planta y Equipo	
		9.942.000,00	
		TOTAL SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	
		9.942.000,00	
		RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	
		Utilidades Acumuladas	
		53.691.208,40	
		TOTAL RESULTADOS DE EJ. ANTERIORES	
		53.691.208,40	
		RESULTADOS DEL EJERCICIO	
		Utilidad del Ejercicio	
		20.074.256,07	
		TOTAL RESULTADOS DEL EJ.	
		20.074.256,07	
		TOTAL PATRIMONIO	
		96.707.464,47	
		TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	
		182.567.024,43	

BEATRIZ ZURINCHO DIAZ
C.C. No. 30.210.675


ALEXANDRA CABALLERO TARAZONA
Contador Público
T.P. No. 110377-T

BEATRIZ ZURINCHO DIAZ
CONTADOR

Página: 1

Nit: 30.210.675-1

LIBRO MAYOR

Bucarasí, Dania Nivel 7

DICIEMBRE /2011

CODIGO	NOMBRE	SALDO ANTERIOR	DEBITOS	CREDITOS	NUOVO SALDO
4	INGRESOS				
41	INGRESOS OPERACIONALES				
4120	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	69,358,510.00	.00	25,358,843.00	94,717,353.00 ✓
4175	REDUCCIONES EN VENTAS (08)	(5,606,576.00)	.00	.00	(5,606,576.00) ✓
TOTAL	INGRESOS OPERACIONALES	63,751,934.00	.00	25,358,843.00	89,110,777.00
42	INGRESOS NO OPERACIONALES				
4210	FINANCIEROS	42,409.35	.00	75,175.47	117,584.82 ✓
4250	RECUPERACIONES	5,578.00	.00	.00	5,578.00 ✓
4295	DIVERSOS	732.00	.00	.00	732.00 ✓
TOTAL	INGRESOS NO OPERACIONALES	48,719.35	.00	75,175.47	123,894.82 ✓
TOTAL	INGRESOS	63,800,653.35	.00	25,434,018.47	89,234,671.82 ✓
5	GASTOS				
51	OPERACIONALES DE ADMINISTRACION				
5115	GASTO DE IMPUESTOS	385,748.00	50,545.00	.00	441,313.00 ✓
5130	GASTOS POR SECUROS	3,023,414.00	156,074.00	.00	3,179,490.00 ✓
5135	GASTOS DE SERVICIOS	830,365.00	107,982.00	.00	946,385.00 ✓
5140	DEPRECIACIONES	.00	16,812,000.00	.00	16,812,000.00 ✓
5155	GASTOS DIVERSOS	1,143.00	.00	.00	1,143.00 ✓
TOTAL	OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	4,240,630.00	17,134,501.00	.00	21,383,331.00 ✓
53	GASTOS NO OPERACIONES				
5305	GASTOS FINANCIEROS	4,650,801.36	399,235.71	.00	5,050,037.07 ✓
5395	GASTOS DIVERSOS	1,338,172.00	.00	.00	1,338,172.00 ✓
TOTAL	GASTOS NO OPERACIONES	5,989,023.36	399,235.71	.00	6,388,259.07 ✓
TOTAL	GASTOS	10,229,653.36	17,533,736.71	.00	27,771,590.07 ✓
6	COSTOS DE VENTAS				
61	COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SS				
6120	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	30,338,233.00	2,215,942.00	.00	32,554,175.00 ✓
6175	COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SS	30,338,233.00	2,215,942.00	.00	32,554,175.00 ✓
TOTAL	COSTOS DE VENTAS	30,338,233.00	2,215,942.00	.00	32,554,175.00 ✓
TOTAL	BEATRIZ ZURINCHO DIAZ	23,224,566.99	19,749,678.71	25,434,018.47	28,908,906.75
TOTAL	GENERAL	23,224,566.99	19,749,678.71	25,434,018.47	28,908,906.75

BALANCE GENERAL DICIEMBRE DE 2011

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO DISPONIBLE		ORIGACIONES FINANCIERAS	
CASH	67,151.00 ✓	BANCOS NACIONALES	25,259,089.91 ✓
CUENTAS DE AHORRO	4,791,167.52 ✓	OBLIGACIONES FINANCIERAS	25,259,089.91 ✓
ACTIVO DISPONIBLE	4,860,318.52		
INVERSIONES		PROVEEDORES	
TITULOS	7,185,000.00 ✓	PROVEEDORES NACIONALES	15,079,400.00 ✓
DERECHOS FIDUCIARIOS	170,334.96 ✓	PROVEEDORES	13,879,400.00 ✓
INVERSIONES	7,355,334.96		
DEUDOS		CUENTAS POR PAGAR	
DEUDOS CLIENTES	37,355,106.00 ✓	CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	43,233,000.00
IMPULSO DE IMPUESTOS CONTABILIZADOS	1,326,201.65 ✓	IMPUESTOS A LAS VENTAS RETENIDOS	36,000.00
DEUDOS	38,711,357.65 ✓	CUENTAS POR PAGAR	43,271,000.00
INVENTARIOS		IMPUESTOS, GRAMENES Y TASAS	
MATERIAS PRIMAS	15,797,872.00 ✓	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	537,687.00 ✓
INVENTARIOS	15,797,872.00 ✓	IMPUESTOS, GRAMENES Y TASAS	537,687.00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		PASIVO	82,944,178.91 ✓
CONSTRUCCIONES Y REVISIONES	115,500,000.00	PATRIMONIO	
MUEBLARIA Y EQUIPO	2,400,000.00	CAPITAL SOCIAL	
EQUIPO DE OFICINA	1,230,000.00	CAPITAL DE PERSONAS NATURALES	15,000,000.00 ✓
EQUIPOS COMPUTACION Y COMUNICACIONES	6,490,000.00	CAPITAL SOCIAL	15,000,000.00 ✓
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	97,920,000.00		
DEPRECIACION ACUMULADA	(58,591,333.00)	RESULTADOS DEL EJERCICIO	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	129,998,667.00	UTILIDAD DEL EJERCICIO	28,908,906.75
VALORIZACIONES		RESULTADOS DEL EJERCICIO	28,908,906.75 ✓
DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	11,006,000.00	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	
VALORIZACIONES	11,006,000.00	UTILIDADES ACUMULADAS	73,765,466.47 ✓
ACTIVO	209,624,530.13 ✓	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	73,765,466.47 ✓
		SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	
		DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	11,006,000.00 ✓
		SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	11,006,000.00
		PATRIMONIO	126,680,371.22 ✓ 6h ✓