



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 06 de Julio de 2018

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

JAVIER ALBERTO QUINTERO FIERRO con C.C. No. 83238169

JEISON ANDRÉS GARCÍA MARTÍNEZ con C.C. No. 7.713.292

autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o titulado DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA PLASTICOS SUR S.A.S”, 2018- 2021

Presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar al título de ESPECIALISTAS EN ALTA GERENCIA,

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores” , los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
“DISTRIBUIDORA PLASTICOS SUR S.A.S”, 2018 - 2021

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
QUINTERO FIERRO	JAVIER ALBERTO
GARCÍA MARTÍNEZ	JEISON ANDRÉS

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
ZAPATA DOMINGUEZ	ÁLVARO

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista en Alta Gerencia

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización en Alta Gerencia

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2018

NÚMERO DE PÁGINAS: 96

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías X Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general___ Grabados___
Láminas___ Litografías___ Mapas X Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___
Tablas o Cuadros X

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: Microsoft Word, Adobe Reader X.

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

Vigilada mieducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. <u>Estrategia</u>	<u>Strategy</u>	6. <u>Proceso</u>	<u>Process</u>
2. <u>Direccionamiento</u>	<u>Addressing</u>	7. <u>Producto</u>	<u>Product</u>
3. <u>Análisis</u>	<u>Analysis</u>	8. <u>Plástico</u>	<u>Plastic</u>
4. <u>Entornos</u>	<u>Environments</u>	9. <u>Envases</u>	<u>Packaging</u>
5. <u>Organización</u>	<u>Organization</u>	10. <u>Calidad</u>	<u>Quality</u>

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El direccionamiento estratégico que se pretende realizar, analizara la situación actual e interpretara del entorno en que se desenvuelve Distribuidora Plásticos Sur S.A.S - DPS; para determinar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas y de esta manera satisfacer las necesidades; Lo que será la base para la operatividad y funcionalidad del diseño de la estructura organizacional que guiara a Distribuidora Plásticos Sur S.A.S – DPS - hacia un mejoramiento e integración de sus procesos y a si mismo asegurar su subsistencia en el mercado, el logro de sus objetivos, la optimización de sus recursos, procesos y por ende sus productos y servicios.

En la propuesta del Direccionamiento estratégico para Distribuidora Plásticos Sur S.A.S, permitirá a la empresa desarrollar estrategias las cuales ayudaran a superar las dificultades de su ambiente interno y externo para la toma de decisiones. Así mismo evaluar la situación actual de la empresa, su nivel de competitividad como también el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

DPS SAS is a pioneer organization in the plastic industry for the area, producing plastic containers for various sectors, thus it has broad perspectives of participation in the regional and national market, which is why strategic direction has been designed as a tool to support the work in order to contribute to make more efficient management and promising direction in the horizon of the sector.

The purpose of this paper is to formulate the integral strategic direction in order to improve market coverage in order to achieve business profitability. Therefore the question that surrounds its execution is: What are the factors that are associated with the integral strategic



direction for "DPS SAS" 2018 - 2021 ?, based on the hypothesis: with the design and implementation of a strategic management model integral DPS SAS, will reach greater coverage in the regional market and will expand the participation in the national market with the conquest of new customers and suppliers that will improve the profitability of the business by 30% for the next 3 years. For this reason, the methodology focuses on a descriptive investigation, since the problem is addressed through an analysis of the variables that originate it, presenting a relationship of the effects and consequences of the problem and which results point to propose market strategies that facilitate greater presence of the company in the region, increase participation in the national market, with the great advantage of being the only company producing plastic containers in the department.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma:

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
“DISTRIBUIDORA PLÁSTICOS SUR S.A.S”, 2018 - 2021



JAVIER ALBERTO QUINTERO FIERRO

ID 20172161034

JEISON ANDRÉS GARCÍA MARTÍNEZ

ID 20172160978

DPS

DISTRIBUIDORA PLÁSTICOS SUR

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
NEIVA – HUILA
2018

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
“DISTRIBUIDORA PLÁSTICOS SUR S.A.S”, 2018 - 2021



JAVIER ALBERTO QUINTERO FIERRO
ID 20172161034

JEISON ANDRÉS GARCÍA MARTÍNEZ
ID 20172160978

Direccionamiento estratégico para optar el título de especialista en Alta Gerencia

DISTRIBUIDORA PLÁSTICOS SUR

Presentado a
PhD. ÁLVARO ZAPATA DOMINGUEZ

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
NEIVA – HUILA
2018

Nota de aceptación



Neiva, 2018

Contenido

	Pág.
Resumen	12
CAPÍTULO I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.1 Descripción del problema	14
1.2 Justificación	15
1.2.1 Interés profesional de los autores	16
1.2.2 Importancia para la empresa, organización, institución, propietarios y gerente.	16
1.2.3 Beneficios para los empleados de la empresa.	16
1.2.4 Impacto para la sociedad	17
1.3 Amplitud del problema y alcances de la investigación	17
1.3.1 Teórica	17
1.3.2 Técnica funcional de procesos y organizacional.	18
1.3.3 Geográfica y segmentación del mercado.	18
1.4 Pregunta de investigación	18
1.4.1 Principal	18
1.4.2 Secundarias	18
1.5 Hipótesis	19
1.6 Objetivos	19
1.6.1 Objetivo General	19
1.6.2 Objetivos Específicos	19
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	20
2.1 Revisión de la literatura y el estado del arte	20
2.1.1 Modelos de direccionamiento estratégico	20
2.1.2 Reseña de estudios recientes sobre direccionamiento estratégico empresas	24
2.2 Marco teórico	27
2.3 Marco conceptual	29
2.4 Marco contextual	33
2.5 Marco Legal	34
2.6 Matriz de análisis teórico	39

2.7	Síntesis del contexto teórico general	40
2.7.1	El contexto operacional	40
2.7.2	Contexto de planeación y control	41
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		42
3.1	Tipo de investigación (descriptiva, explorativa, inductiva o deductiva)	42
3.2	Estudio cualitativo del caso	42
3.3	Discusión general sobre el tipo de investigación	42
3.4	Técnicas de Investigación	42
3.4.1	Entrevista	43
3.4.2	Técnica de la observación	43
3.4.3	Análisis de documentos	43
3.5	Validez de la investigación	43
3.5.1	Credibilidad	44
3.5.2	Transferibilidad	44
3.5.3	Fiabilidad	44
3.5.4	Confirmación	44
3.5.5	Integridad	45
3.5.6	Coherencia	45
3.6	Metodología a seguir para alcanzar los objetivos	45
3.7	Esquema general del proceso de investigación	45
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO		47
4.1	Reseña histórica	47
4.2	Entornos generales	47
4.2.1	Entorno geográfico	47
4.2.2	Entorno demográfico	48
4.2.3	Entorno social	49
4.2.4	Entorno económico	51
4.2.5	Entorno político	53
4.2.6	Entorno competitivo	53
4.2.7	Entorno ambiental	54

4.3	Sector de Actividad Económica	55
4.3.1	Características del Sector	55
4.3.2	Agrupamiento de las empresas del Sector	56
4.3.3	Fuerzas Competitivas	57
4.3.4	Estructura del Mercado	58
4.4	Diagnostico Interno	59
4.5	Análisis Situacional Integrado	61
4.5.1	Matriz de Evaluación de Factores Externos	61
4.5.2	Matriz de Evaluación Factores Internos	62
4.5.3	Matriz del Perfil Competitivo.	63
4.5.4	DOFA Tradicional	65
4.5.5	DOFA Prospectiva	67
CAPÍTULO V. FORMULACION ESTRATÉGICA		68
5.1	Proyecto Empresarial	68
5.1.1	Misión	68
5.1.2	Visión	68
5.1.3	Valores Corporativos	68
5.1.4	Políticas	68
5.2	Estrategia de Crecimiento	70
5.3	Estrategia de Costos y Productividad	71
5.4	Estrategia de Comercialización	71
5.5	Estrategia de Internet y Comercio Electrónico	71
CAPÍTULO VI. FORMULACION DE LA IMPLEMENTACION ESTRATEGICA.		72
6.1	Estructura organizacional	72
6.2	Sistemas de seguimiento e indicadores y cuadro de mando integral	72
6.3	Planes de acción 3 – 4 años	78
6.4	Planes de trabajo anual	78
6.5	Presupuesto anual y plurianual	84
CONCLUSIONES		85
BIBLIOGRAFÍA		87

Listado de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Top 10 de las mayores empresas del departamento del Huila	34
Cuadro 2. Normatividad industria del plástico vigente en Colombia – agua	35
Cuadro 3. Normatividad industria del plástico vigente en Colombia – R.S	35
Cuadro 4. Normatividad industria del plástico vigente en Colombia – Aire	37
Cuadro 5. Normatividad industria del plástico vigente en Colombia – Ruido	38
Cuadro 6. Normatividad industria del plástico vigente en Colombia – Suelo	38
Cuadro 7. Normatividad industria del plástico vigente en Colombia – E. T	38
Cuadro 8. Historia de las ventas (en miles de millones)	58
Cuadro 9. Diagnóstico de la capacidad interna	60
Cuadro 10. Matriz POAM	61
Cuadro 11. Matriz DOFA tradicional	66
Cuadro 12. Caracterización de proceso y definición de indicadores	73
Cuadro 13. Plan estratégico DPS 2018 – 2021	79
Cuadro 14. Plan estratégico de desarrollo 2018 – 2021	83

DISTRIBUIDORA PLÁSTICOS SUR

Listado de Tablas

	Pág.
Tabla 1. PIB per cápita por departamentos	52
Tabla 2. Participación, crecimiento y contribución del PIB Huila 2016	53
Tabla 3. Principales empresas de sectores consumidores de materias plásticas	57
Tabla 4. Planes de acción 3 – 4 años.	78
Tabla 5. Presupuesto anual 2018	84



Listado de gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Top 10 de las mayores empresas del departamento del Huila	23
Gráfica 2. Pirámide poblacional para el departamento del Huila, 2018	49
Gráfica 3. Líneas de pobreza y pobreza extrema 2008 – 2016	49
Gráfica 4. Tasa de desempleo Neiva, trimestre 2013 – 2017	50
Gráfica 5. Número de hospitales por nivel en el Huila	51
Gráfica 6. Índice departamental de competitividad IDC	54
Gráfico 7. Fuerzas determinantes de la competencia. Diamante de la competitividad	58



DPS
DISTRIBUIDORA PLÁSTICOS SUR

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa	33
Figura 2. Ubicación geográfica de Neiva, Huila	48
Figura 3. Modelo de negocio de la industria del plástico	56



Listado de Anexos

	Pág.
Anexo A. Consentimiento informado institucional	88
Anexo B. Estructura organizacional	90
Anexo C. Cronograma de actividades	91
Anexo D. Presupuesto	92
Anexo E. Hojas de vida de los integrantes	93
Anexo F. Formato entrevista a directivos de la empresa	94
Anexo G. Registro fotográfico	95



Resumen

El direccionamiento estratégico que se pretende realizar, analizara la situación actual e interpretara el entorno en que se desenvuelve Distribuidora Plásticos Sur S.A.S - DPS; para determinar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas y de esta manera satisfacer las necesidades; Lo que será la base para la operatividad y funcionalidad del diseño de la estructura organizacional que guiara a Distribuidora Plásticos Sur S.A.S – DPS - hacia un mejoramiento e integración de sus procesos y a si mismo asegurar su subsistencia en el mercado , el logro de sus objetivos, la optimización de sus recursos, procesos y por ende sus productos y servicios.

Desde este contexto, el objetivo general se enmarca en formular el direccionamiento estratégico integral con el fin de mejorar la cobertura del mercado regional y nacional en busca de alcanzar rentabilidad del negocio, cuya hipótesis es la siguiente: con el diseño y la implementación de un modelo de direccionamiento estratégico integral Distribuidora Plásticos Sur S.A.S de la ciudad de Neiva, alcanzará mayor cobertura en el mercado regional y ampliará la participación en el mercado nacional con la conquista de nuevos clientes y proveedores que hagan mejorar la rentabilidad del negocio en un 30% para los próximos 3 años.

La implementación de un plan estratégico para Distribuidora Plásticos Sur S.A.S., permitirá a la empresa desarrollar estrategias las cuales ayudaran a superar las dificultades de su ambiente interno y externo.

El enfoque teórico se inscribe en procesos de Planeación y Gerencia Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro; de igual manera se adapta la teoría de Serna G. (2000) sobre direccionamiento estratégico con el fin de integrar principios corporativos, misión, visión y demás aspectos generales de la empresa.

Desde este panorama, se hace uso de una metodología que se enmarca en el proceso cualitativo, porque se parte de la sensibilidad del investigador y que según Flórez O, (2001), permite captar y apreciar cualidades sobre las cosas y acontecimientos estudiados (p.8); con una particularidad del estudio de caso, asignado a la empresa Distribuidora Plásticos Sur S.A.S, de la que se plantean las técnicas como la entrevista, la observación directa y el análisis de documentos que suministra la organización o empresa.

En Conclusión, el direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la organización, tanto internamente como frente a su entorno. Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar

allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. “El análisis de oportunidades y amenazas condujo al análisis DOFA, el cual permitió a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas; lo anterior debido a que las opciones estratégicas se convierten en planes de acción concretos, lo que permite además diseñar proyectos con acciones estratégicas, definir objetivos e integrar cada una de las áreas de la organización, a fin de hacerlas más funcional.

Palabras clave: Direccionamiento, estrategias, formulación de proyectos estratégicos, metodología.



Capítulo I

Formulación del Problema

1.1 Descripción del problema

Distribuidora Plásticos Sur S.A.S de la ciudad de Neiva, tiene como objeto social la fabricación de botellas plásticas utilizando como materia prima material PET (polietileno tereftalato), para tres líneas específicas, alimentos, farmacéutica y aseo; su naturaleza jurídica corresponde a las S.A.S y su funcionalidad describe aspectos de fabricación y comercialización que incluyen requerimientos estratégicos necesarios para fortalecer la rentabilidad del negocio y ampliar la cobertura y participación en el mercado regional y nacional.

De esta forma, y de acuerdo con los procesos de producción, la implementación de un modelo de direccionamiento estratégico para “Distribuidora Plásticos Sur S.A.S”, se enmarca en un enfoque complejo de interacción, relacionado con la construcción y reconocimiento de estrategias de supervivencia de la organización, por lo que el direccionamiento estratégico facilita el reconocimiento preliminar, teniendo en cuenta la integración de cada una de las áreas, para un crecimiento posterior.

Por tanto, la problemática que bordea y que orienta el desarrollo del presente proyecto, se establece desde el enfoque integral, precisamente por las mismas actividades que cotidianamente desarrolla la empresa y que ha plasmado de forma general sin manifestar las especificaciones que por área se deben manejar y en la que se incluye una serie de recursos que van desde lo humano, físico, técnico y financiero para lograr el cumplimiento de las metas y lograr los objetivos que para la organización, representan el accionar constante de la misma.

Ahora bien, todo el accionar de la empresa, gira en torno a un propósito que aborda la problemática de estudio y que como bien se dijo al inicio de este punto, tiene vinculación directa con el pensamiento estratégico, no solo por el desarrollo del objeto social al que se dedica “Distribuidora Plásticos Sur S.A.S”, sino también por la ausencia de estrategias que integran el modelo metodológico propuesto y que según el autor Checkland (1994), permite la comparación entre los modelos y facilita la percepción recibida por los grupos de interés de la empresa (clientes – inversionistas – comunidad).

Otra de las problemáticas que para este estudio se plantean, tiene relación con construcción de lo que debe ser incluido o excluido del todo y una primera presunción se relaciona con la toma de decisiones para las estrategias, la cual la organización las realiza de manera independiente y absolutista desde la gerencia o representación legal de la misma, no se llevan a cabo metodologías flexibles y participativas, porque aún se conservan los estilos de

liderazgo y de organización vertical, en los cuales solo el líder decide de acuerdo y con objetividad propia.

Lo anteriormente referenciado, muestra una organización visionaria, pero con fallas en los procesos de definición para la estrategia, precisamente por la individualidad para la toma de decisiones y la ausencia de un modelo en el que se integren organización/entorno, lo cual ha obstaculizado la fluidez y el desarrollo de las estrategias conjuntas que sinteticen la labor y que permitan la inclusión de otro modelo intervencionista “Responsabilidad social empresarial”.

De esta forma, se observa como la problemática general de la organización no es la falta de definición de estrategias, más bien es el desconocimiento de la creación de riqueza en la sociedad industrial, máxime cuando se trata de una empresa con objeto social vinculado a la sostenibilidad del planeta, de la cual Abraham Maslow hace parte con el aporte de la teoría de las necesidades (Naranjo, 2009), que las jerarquiza: fisiológicas, de seguridad, de asociación, psicológicas y de autorrealización que a medida que el individuo va satisfaciendo los primeros niveles puede dar paso a necesidades de naturaleza superior y en el cumplimiento de cada una de ellas se procede a alcanzar las necesidades de naturaleza superior.

Así, a la organización le hace falta fomentar los procesos de investigación desde la base del desarrollo de su propio objeto social, con el fin de contribuir al desarrollo de modelos de análisis a los problemas del macro entorno, para que trascienda en una serie de valores e intereses hacia la sostenibilidad, conservando la base funcional de la teoría de los sistemas propuesta por Ludwig von Bertalanffy (Arnold, & Osorio, 1998), para el entendimiento y la integración de las diferentes áreas de funcionamiento de la empresa.

1.2 Justificación

Los cambios constantes a los que se enfrenta el productor – inversionista, deben estar relacionados con los gustos y tendencias del consumidor o usuario, porque son el motor para la toma de decisiones y se relaciona con procesos de innovación, desarrollo del producto y crecimiento de la empresa. Las productoras de envase plástico, deben tomar la decisión de generar rentabilidad a través de productos de calidad y que estén en coordinación con el medio ambiente, cuya propuesta de valor agregado sea respuesta inmediata para el crecimiento y desarrollo de la marca o imagen corporativa, con una acción innovadora y próspera.

Por tal motivo, Distribuidora Plásticos Sur S.A.S, debe innovar y desarrollar procesos integrales de cada una de las áreas que permita operar funcionalmente, desde la imagen corporativa, hasta las nuevas propuestas de transformación tecnológica, con el fin de obtener resultados favorables para la inversión y el crecimiento industrial.

De esta forma, el direccionamiento estratégico, contribuirá con la posible ruta organizacional que debe seguir la empresa para lograr los objetivos, bajo directrices de calidad, eficiencia y eficacia requerida por el mercado meta, por lo que debe interactuar toda una serie de elementos de la filosofía institucional para lograr los lineamientos estratégicos y poder formular planes de acción.

Es así, como Distribuidora Plásticos Sur S.A.S organiza sus actividades mediante el direccionamiento estratégico, que le permita ir hacia el logro de los objetivos propuestos y facilite el monitoreo y control de cada una de las variables, sin ir en contravía de los propósitos del entorno y macro ambiente.

A continuación se presentan otros factores que son de interés general y que describen aspectos como:

1.2.1 Interés profesional de los autores

A los futuros especialistas en alta gerencia, el direccionamiento estratégico resulta ser una herramienta de alta proyección porque además de poner en práctica los temas académicos de distintas áreas administrativas como: investigación, teorías de la administración, formulación de proyectos, auditoría, gerencia, administración del recurso humano entre otros temas dispuestos por el tutor Dr. Zapata D.A en la formación académica, consolida modelos prácticos de aplicación y utilidad para las organizaciones, con el fin de generar aportes a la labor administrativa.

1.2.2 Importancia para la empresa, organización, institución, propietarios y gerente.

A la organización, el modelo de direccionamiento estratégico fortalece los procesos, lo cual busca definir de manera adecuada e integral su misión, visión y el plan de acción para mantenerse en el mercado y así mismo ser una empresa fuerte en el sector de los plásticos de la ciudad de Neiva y el departamento del Huila. De ahí que la organización se convierta en un objetivo principal para el mejoramiento continuo a fin de evaluar e identificar el desempeño y adecuar estrategias administrativas que mejoren el funcionamiento de la organización aportando valor agregado a los productos.

A los propietarios y administrativos, esta herramienta se convierte en el apoyo estratégico, que contribuye al mejoramiento de los perfiles a fin de enfrentar retos y poder responder a las expectativas del mercado, con las mejores técnicas, acordes a la evolución del mercado.

1.2.3 Beneficios para los empleados de la empresa.

De igual manera, es una herramienta estratégica que sirve apoyo a la ejecución de las funciones de cada uno de los cargos, por lo tanto los beneficios responden al desempeño y la buena gestión en el desarrollo de las actividades encomendadas en el cumplimiento de sus

tareas, lo cual favorece las condiciones operativas ya que el capital humano juega un papel importante en el direccionamiento estratégico de la organización, dado que del compromiso depende el mejoramiento continuo y así poder estar preparados en las proyecciones para los diferentes escenarios empresariales del mercado de los plásticos.

1.2.4 Impacto para la sociedad

El impacto social se ve reflejado en cada una de las mejoras que Distribuidora Plásticos Sur S.A.S establece, dado que modifica y se transforma para ofrecer mejor calidad en sus productos y servicios, con el uso de tecnología limpia y dotada de personal que permanece comprometido con el medio ambiente.

Ahora bien, aporta desde el enfoque de responsabilidad social empresarial, elementos favorables a cada uno de los grupos de interés, de tal forma que lo hace participativo y flexible en el mundo comercial.

1.3 Amplitud del problema y alcances de la investigación

1.3.1 Teórica

Las empresas requieren de la constante innovación y transformación para vincularse al mundo competitivo, por lo que necesitan de manera constante reorganizarse y replantear desde las diferentes perspectivas, teorías acordes a la evolución administrativa, porque como bien se conoce, cada vez la tendencia se centra en procesos de integración que fomentan la organización como un todo y no de manera independiente como se venía observando e inclusive hasta la misma concepción de la estructura organizacional, que dio lugar a la transformación de una estructura vertical a una plana, para facilitar la integración de las áreas y que el recurso humano sea el principal beneficiado en aporte a la labor integral.

De ahí, la exigencia en recursos no solo tecnológicos, también de conocimiento e información y sobre todo en el manejo y procesamiento adecuado del enorme cúmulo de datos que juegan un papel importante en la capacidad intelectual y funcional de la organización.

De esta forma, se consideran que los nuevos paradigmas involucran capacitación, desarrollo, tecnología, visión proyectada hacia el comportamiento de los mercados, conocimientos administrativos modernos y sobre todo de liderazgo gerencial, dotado de personal proactivo, capaz de interpretar los comportamientos en el mercado para alcanzar la meta de rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

Por esta razón, el direccionamiento estratégico se considera la principal herramienta de mejoramiento de los procesos de Distribuidora Plásticos Sur S.A.S, con el objetivo de integrar todas y cada una de las áreas, en procura de optimizar los recursos que tenga a su disposición, dado que responde a preguntas como ¿Dónde queremos ir?, ¿Dónde estamos hoy?, ¿A dónde debemos ir? ¿A dónde iremos? ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Es así como, el direccionamiento estratégico formulado para la empresa Distribuidora Plásticos Sur S.A.S servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual, tanto interna como externa y para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas así como condiciones internas de la organización (debilidades - fortalezas), con las cuales se definen las estrategias para la toma de decisiones y desarrollo de los planes de acción.

1.3.2 Técnica funcional de procesos y organizacional.

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada una de las áreas funcionales dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

De esta forma, los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, de tal forma que se proyecten en el plan estratégico, al que se asignan partidas y las ejecuciones deben ser ajustadas a las normas tanto internas como externas de tal manera que puedan monitorearse y controlarse con la ejecución del plan como parte importante del proceso de direccionamiento estratégico.

1.3.3. Geográfica y segmentación del mercado.

Geográficamente aporta en la búsqueda y fidelización de nuevos clientes, los cuales permiten ampliar la base de datos de la organización, así como también contribuye a la segmentación de los mismos para el mercado.

1.4 Pregunta de la Investigación

Considerando los aspectos descritos anteriormente, las preguntas que giran en torno al problema de investigación son las siguientes:

1.4.1 Principal

¿Cuáles son los factores que se asocian al direccionamiento estratégico integral para “Distribuidora Plásticos Sur S.A.S” de la ciudad de Neiva, 2018 – 2021?

1.4.2 Secundarias

¿Cuál es el diagnostico interno y externo de Distribuidora Plásticos Sur S.A.S; y que fortalezas y debilidades se destacan en los procesos de análisis organizacional?

¿Cuál es la formulación estratégica que permita identificar la filosofía institucional como herramienta de apoyo para proyectar el direccionamiento estratégico de la organización?

¿Cuál es la formulación de la implementación que permita diseñar estrategias acorde con los objetivos organizacionales para el logro de los mismos y poder mejorar la situación actual y competitiva?

1.5 Hipótesis

Con el diseño y la implementación de un modelo de direccionamiento estratégico integral Distribuidora Plásticos Sur S.A.S de la ciudad de Neiva, alcanzará mayor cobertura en el mercado regional y ampliará la participación en el mercado nacional con la conquista de nuevos clientes y proveedores que hagan mejorar la rentabilidad del negocio en un 30% para los próximos 3 años.

La implementación de un plan estratégico para Distribuidora Plásticos Sur S.A.S., permitirá a la empresa desarrollar estrategias las cuales ayudaran a superar las dificultades de su ambiente interno y externo.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Formular el direccionamiento estratégico integral con el fin de mejorar la cobertura del mercado regional y nacional en busca de alcanzar rentabilidad del negocio.

1.6.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un análisis estratégico que permita identificar los factores externos e internos de Distribuidora Plásticos Sur S.A.S
- ✓ Elaborar formulación estratégica que permita integrar en un todo las áreas funcionales de Distribuidora Plásticos Sur S.A.S
- ✓ Formular la implementación estratégica de acción que faciliten la puesta en marcha del modelo de direccionamiento estratégico propuesto para Distribuidora Plásticos Sur S.A.S de la ciudad de Neiva.

Capítulo II Marco Conceptual

2.1 Revisión de la literatura y estado del arte.

El estado del arte permite afianzar la temática de estudio, comparando resultados de otras investigaciones y generando aportes de beneficio a la implementación del plan de direccionamiento estratégico propuesto, por tal razón se emprendió la búsqueda y revisión documental desde los diferentes ámbitos, encontrándose para tal fin los siguientes:

2.1.1 Modelos de Direccionamiento Estratégico

Ámbito internacional

En cuanto al escenario internacional, se localizó un estudio de la Unión latinoamericana de ciegos (ULAC) ubicada en la ciudad de Mar de Plata, Argentina y a la que se le recomendó el diseño de un plan de direccionamiento estratégico para el periodo 2012 – 2016 como herramienta de trabajo que le permite accionar activamente la organización en funciones identificadas en el contexto regional y mundial en el que se inserta. (Raimondi, 2016)

Los principales elementos que participaron en el diagnóstico interno se relacionan con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas: DOFA, de igual manera se realiza un análisis a la matriz del plan estratégico evaluando los objetivos, las estrategias y los resultados obtenidos.

La metodología se fundamentó en algunos postulados de relevancia que le permitieron a la organización posibilitar la identificación de los puntos fuertes y las debilidades, las oportunidades y las amenazas de la organización, aplicadas al plan de trabajo efectivo, el cual propone acciones que busquen alcanzar los objetivos definidos. Como conclusión, se obtuvo mayor funcionalidad y mejor trabajo en equipo, aumentando así la capacidad productiva y mejoramiento del direccionamiento de los esfuerzos emprendidos en la búsqueda de los objetivos.

Ámbito nacional

Para este apartado de estudio la revisión bibliográfica arrojó lo siguiente: un estudio titulado “Plan de direccionamiento estratégico para la empresa PX- S.A de la ciudad de Cali (Molina, 2017) cuyo objetivo es formular un plan de direccionamiento estratégico innovador para una empresa de la ciudad de Cali, mediante acciones que apoyan los objetivos y metas a largo plazo de la empresa.

Durante el análisis y diagnóstico de la funcionalidad empresarial, se determinó que la empresa PX S.A contaba con alta cobertura en el mercado nacional y con un reconocido liderazgo con la estrategia de nuevos diseños y desarrollos de sus propios moldes para

producción de calzado, pero carece de una visión desde la perspectiva de innovación para todas las áreas de gestión, en especial la administrativa, la de gestión humana y de producción, sumándose a esto los efectos desfavorables de la coyuntura del dólar en los últimos dos años (portafolio, 2015); por lo que se planteó el diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa de calzado, haciendo uso de una metodología de observación directa con aplicación de métodos y técnicas primarias como la matriz DOFA, matriz de evaluación de factores internos y externos, técnicas de diagnóstico rápido, fuerzas de Porter y los mapas de reconocimiento, con aportes descritos y apoyados en las ciencias de la administración.

Los resultados de este diagnóstico de direccionamiento estratégico de la empresa facilitó la identificación de las oportunidades de mejoramiento y el acercamiento al análisis integral con una visión desde la innovación y cuadros de mando que permitieran y facilitaran la solución de la problemática.

De ahí que los aportes de este estudio se centran en encontrar las oportunidades y las amenazas de la organización, evaluando cada una de las fuerzas que determinan el comportamiento de la empresa. Además se hizo uso de los mapas de conocimiento empresarial y el de modo de conversión para poder interpretar los resultados alcanzados en las técnicas utilizadas como la encuesta y entrevista.

De esta forma se llegó a la conclusión que para obtener favorables resultados se debe aplicar con cautela un plan de direccionamiento estratégico que ayude a alinear todo el personal en una sola dirección y con un plan como eje central que influya y facilite el modelo tradicional de planeación al plan estratégico integrando todas las áreas de gestión y de personal, enfatizando en las áreas de gerencia y gestión humana.

Otro estudio de favorable aportación es el “Plan de direccionamiento estratégico para empresa V&P seguridad y salud en el trabajo” (Briceño, 2014), cuyo objetivo general está en diseñar un Plan de Direccionamiento estratégico para la empresa “V&P Seguridad y Salud en el Trabajo” de la ciudad de Pereira, para garantizar el cumplimiento de los objetivos de crecimiento, supervivencia y sostenibilidad.

En este sentido, se acepta como premisa que mediante el desarrollo de una planeación estratégica adecuada y científica se podrán incrementar las posibilidades de éxito organizacional, en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto. Además, reconoce que esta herramienta administrativa es precisa para tomar decisiones adecuadas y diseñar estrategias que satisfagan oportunamente las necesidades de los clientes, a través de procesos eficientes y de una comercialización efectiva que permita una buena calidad y servicio, haciendo a la organización más competitiva.

Precisamente, los resultados de este proyecto sirvieron como soporte para la toma de decisiones, como herramienta que encaminó los pasos de la organización según sus capacidades, recursos y propósitos, estructurando las áreas que la conforman y definiendo estándares para desarrollar las actividades de modo que la compañía pueda funcionar de

manera eficiente, coordinada y competitiva en el mercado, según unos lineamientos preestablecidos.

Cada uno de los aportes realizados desde las teorías de la calidad, procesos, mapa de procesos y demás fuentes, fundamentaron la aplicación del plan de direccionamiento estratégico para esa empresa, desarrollada mediante un estudio de tipo descriptivo, ya que comprende la caracterización del objeto de estudio, descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos y no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones existentes. A través de ella, se formula un diagnóstico de la situación actual de la empresa “V&P Seguridad y Salud en el trabajo” y a partir de éste se proponen estrategias que conduzcan a solucionar problemas y así llegar a cumplir con los objetivos del trabajo. En este sentido, este estudio permitió analizar, en el fenómeno que se estudió condiciones como el estado en el que se encuentra la compañía con respecto al entorno, debilidades, fortalezas, definición de estrategias, directrices entre otros y los aportes fueron bastante favorables para la aplicación al diseño del plan que se está realizando.

De manera sectorial, se ha encontrado un estudio “Direccionamiento estratégico: proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas empresas” (Hernández, Cardona y Del Río, 2017), en el cual se muestra un panorama general de las pequeñas empresas que son escasas en cuanto a la planeación estratégica lo que las muestra como organizaciones pobres corporativamente, dado que no se cuenta con procesos que propendan al desarrollo de nuevos procesos y productos, de la misma manera se presenta una carencia en la dinámica tecnológica, lo que no las muestra innovadoras, solo cumpliendo un objetivo de producción y comercialización, cuando la mayor parte de los procesos requieren de inversión en tecnología como estrategia para responder al ritmo con el cual las tecnologías permiten afrontar los factores de cambio.

Ahora bien, el direccionamiento estratégico, integra una serie de principios corporativos (misión, visión, principios corporativos entre otros), los cuales regulan la vida de las organizaciones y que permiten el cumplimiento de proyecciones para posicionar las organizaciones en un lugar estratégico del mercado, lo cual constituyen la norma de vida corporativa y representan el soporte de la cultura organizacional, lo que la hace próspera y organizada y en las pymes escasamente se notan estas variables que generan emprendimiento y valor agregado para todas, tal como lo define Quevedo y Rodríguez (2008).

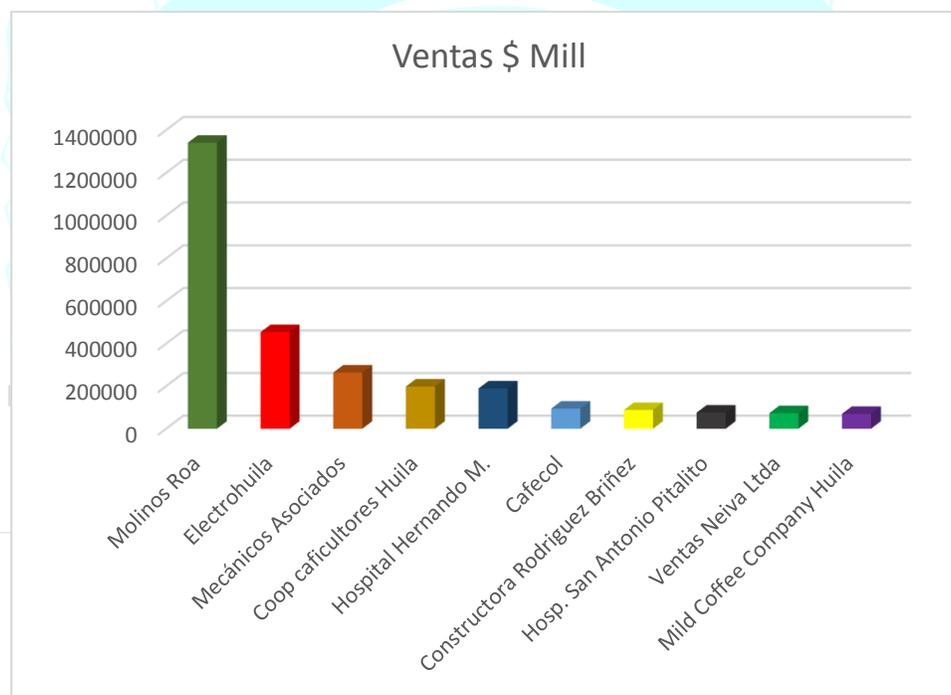
Los resultados de este estudio, son un aporte considerable para el trabajo de direccionamiento emprendido para Distribuidora Plásticos Sur S.A.S, porque muestra la manera organizada como integra la empresa con el entorno, para el mejoramiento constante de los procesos y la obtención de respuestas acordes a los beneficios económicos en la implementación de innovaciones, lo que le permiten crecer y responder a los cambios del entorno.

Ámbito Local

En el ámbito local, se identificó un estudio “Diseño e implementación de un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa ROA FLORHUILA, 2015 -2017 con el fin de seguir innovando y establecer procesos de mejora continua para una de las organizaciones más grandes del departamento del Huila (Hurtado & Salazar, 2017).

El presente estudio, describe elementos de fusión de las dos empresas y por ende mejoramiento en la línea de los empaques, modificándose para conservación y procesos de larga duración de los productos; por lo que se busca incrementar las ventas y posicionarse en otras zonas geográficas del país como los departamentos de Nariño, Putumayo, generando aprovechamiento en el posicionamiento que ha alcanzado en el mercado empresas como Molinos Roa, Electrohuila, Mecánicos asociados S.A, Cooperativa de Caficultores del Huila, Hospital Hernando Moncaleano, Cafecol, Constructora Rodríguez Briñez, Hospital San Antonio de Pitalito, Ventas Neiva Ltda, Mild Coffee Company Huila, tal como lo muestra la gráfica 1.

Gráfica 1. Top 10 de las mayores empresas del departamento del Huila



Fuente: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/roa-florhuila-la-empresa-mas-grande-del-huila/247789>

Los aportes de este estudio se muestran en la forma como se manejaban los procesos y el cambio ocurrido a través de la implementación del modelo de direccionamiento estratégico, que ha fortalecido la labor comercial y la rentabilidad de la organización dado que se

fusionaron ROA – FLORHUILA para alcanzar mayores beneficios económicos, tributarios, sociales entre otros.

De igual forma, otra de las empresas huilenses para la cual se diseñó un plan de direccionamiento estratégico fue Fosfatos del Huila, estudio realizado por Suta & Ramírez (2016) con el fin de mejorar los procesos de comercialización del producto “dolomita”, por lo que la propuesta estuvo enmarcada en procesos de mejoramiento continuo, a partir de la obsolescencia tecnológica que tenía la empresa y que afectaba la industrialización del producto, por lo que a través de la propuesta de direccionamiento estratégico, se mejoraron aspectos de imagen corporativa, procesos, inversión en tecnología y rediseño industrial de los procesos, alcanzando a la fecha una participación en el mercado nacional del 31.5% con alta competitividad al lado de las grandes empresas productoras de fertilizantes como FERTIPAEZ S.A, Fosfonorte S.A, Fosfatos de Boyacá, Fosfatos de Santander entre otros.

2.1.2 Reseña de estudios recientes sobre Direccionamiento Estratégico de empresas

A este respecto, se ha de indagar en las teorías que guardan relación directa entre las teorías de las relaciones humanas y la teoría de los sistemas, junto al proceso de planeación. A partir de ellas, se expresan opiniones que tienen vinculación con la formulación de direccionamiento estratégico planteado y en el que intervienen autores de diferentes teorías organizacionales:

Weber utiliza poder, autoridad y dominio como sinónimos y los define como “La posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras” (Hernandez, 2012). Weber clasificó a la autoridad en legal, carismática y tradicional. La primera tiene origen en el orden establecido. El pueblo obedece las leyes porque considera que han sido establecidas a través de un procedimiento correcto. Considera que la fuente más importante de la autoridad en las organizaciones administrativas es de tipo legal, ya que todas, por definición, tienen un orden establecido y reglas generales formuladas sin considerar a las personas. La segunda literalmente significa una gracia especial que alguien posee. Es también una característica personal para ejercer autoridad sobre otros.

La tradicional procede de la creencia en el pasado. El líder tradicional es el superior que ordena en virtud de un estatus heredado; reyes, príncipes etc. Se manifiesta como una autoridad institucional, es decir respecto a la institución no a la persona que ostenta la autoridad. Se deriva de profundos aspectos estructurales de una cultura, tal como el sistema de castas propio de la sociedad india. Entonces, resumiendo se puede decir que Max Weber expresa su modelo de burocracia ideal en los seis puntos siguientes:

- División del trabajo para lograr especialización.
- Estructura jerárquica de autoridad, con áreas bien definidas de competencia y Responsabilidad
- Establecimiento de reglas o políticas que indiquen la dirección.

- Administración imparcial.
- El empleo debe ser una carrera que permita el ascenso jerárquico, sin despidos Arbitrarios.
- Diferencia clara de las fuentes de ingresos para evitar corrupción.

Aunque Weber afirma que todas las reglas de su modelo ideal aseguran una alta eficacia, el autor soviético Gvishiani lo critica ya que según él, Weber se vale de los mismos argumentos que los taylorianos en defensa de la administración científica. Sin embargo, Weber sostiene que en la medida en que un organismo se aproxime a su modelo ideal, mejora su eficacia. Y por el contrario, si todos los miembros adoptan lo que para ellos es racional, su trabajo resulta coordinable y habrá ineficacia, por lo que surge la necesidad de la disciplina. La forma ideal engendra tales condiciones sociales que obliga a cada miembro de la organización a actuar solo, de acuerdo con los fines racionales de toda organización independiente de que a su juicio personal le parezca racional o irracional.

Sin duda alguna, el tipo ideal de burocracia de Weber ha sido fuente inspiradora de muchos estudios sobre la materia, pero también ha sido objeto de grandes controversias y críticas. Weber quiso construir un Modelo Ideal partiendo de un todo ideal, con directores ideales, hombres ideales, medio ambiente ideal, pero Weber dice Nicos P Mouselis, lo hace a conciencia ciento por ciento, aunque éste nunca sería el caso.

Renate Mayntz realiza un análisis sociológico de las estructuras y procesos de cada una de ellas, clasificándolas con base en las estructuras de autoridad. Atiende básicamente al modo ñeque mandar y obedecer, decidir y ejecutar están distribuidos en organizaciones.

Mayntz dice “El hecho de que los puestos directivos sean determinados por elección no basta para convertir en democrática una organización, pues puede ocurrir que los elegidos dispongan de un poder ilimitado de decisión y de mando. Por supuesto, nuestras organizaciones denominadas democráticas, como los partidos, sindicatos y asociaciones, a menudo no responden a estos requisitos, lo que no quiere decir, sin embargo, que carezca de sentido hablar de un tipo democrático de organización”. (Hernandez Villamizar, 2014)

Mayntz detecta otro tipo de organizaciones las estructuradas por autoridad técnica, donde las personas actúan basadas en sus conocimientos técnicos profesionales por ejemplo los hospitales y universales, donde los miembros tienen libertad de acción por su conocimiento y su especialidad en un campo determinado y la dirección no les puede fijar pautas de acción a seguir en lo técnico, sino que se rigen por consejos técnicos, académicos, juntas técnicas, comités de especialidades u otros organismos ad hoc.

Otro punto importante que analiza Mayntz es el de la “Formalización o burocratización”, sostiene que una organización está altamente formalizada cuando se encuentra muy reglamentada y deja poca libertad de acción a los miembros. Añade que lo mismo ocurre cuando responde al modelo ideal de burocracia de Weber. A su vez considera que la reglamentación es una consecuencia de crecimiento de la organización ya que a medida que

éste crece se hace necesario delimitar las competencias, definir los papeles y delegar la autoridad.

En cuanto al análisis estructural y del comportamiento, Dahrendorf analiza las estructuras y su movilidad en el tiempo, así como las aportaciones de Taylor y Mayo. Da importancia al comportamiento informal y a los conflictos que generan las relaciones estructurales no solo internas, sino que también percibe la lucha de clases y los conflictos que se generan dentro de la organización.

Dahrendorf sostiene que las empresas industriales son la fuente general de todos los conflictos. Toda vez que exista esta estructura de dominio, habrá conflictos en la empresa y conflictos industriales. Sin embargo, advierte que también el conflicto produce cambio y es la vía con la que la sociedad se transforma. Añade que una sociedad sin conflictos no avanza y se burocratiza.

Ahora bien, en cuanto a la Teoría General de sistemas fue un avance en relación con los enfoques administrativos unilaterales desarrollados hasta entonces: estudia a las organizaciones como sistemas sociales inmersos en sistemas sociales mayores y en constante movimiento, que se interrelacionan y afectan mutuamente.

El origen de este enfoque se remonta a las concepciones aristotélicas de causa y efecto y de que todo entero forma parte de otro mayor, ellas sirvieron a Galileo Galilei, en el siglo XVII, para defender su tesis de que la Tierra no es el centro del Universo, como se sostenía hasta entonces, aún en contra de las ideas de Copérnico. La teoría moderna de sistemas se desarrolló gracias a Ludwig von Bertalanffy, quien señaló que no existe elemento físico o químico independiente, ya que todos están integrados en unidades relativamente interdependientes.

La aplicación de los conceptos del enfoque de sistemas a las organizaciones sociales ha llevado a crear modelos que facilitan su estudio y comprensión desde el punto de vista administrativo. KATZ Y ROSENZWEIG reconocen a BARNARD y SIMON como los primeros teóricos de la administración que emplearon el enfoque de sistemas. Al primero le han analizado en la unidad correspondiente con la corriente estructuralista, con la cual comparte su interés por la estructura organizacional, pero que a diferencia de la escuela sistémica, considera a la organización como algo estático.

Daniel Katz Y Robert Kahn definen a la organización social como un “Dispositivo para lograr mejor, con los medios de un grupo, algún propósito” (Katz, Kahn, 2005). Además consideran que para su estudio resulta conveniente que los conceptos teóricos partan del insumo, el resultado o producto y el funcionamiento de la organización social como sistema, proponiendo un modelo de sistema insumo - producto basado en la teoría de sistema abierto de Ludwig Von Bertalanffy.

Estos autores dicen que las organizaciones sociales son sistemas abiertos; rechazan el enfoque que estudio a las organizaciones sociales como sistemas cerrados, ya que

argumentan, sus insumos y su conversión, en los sistemas sociales, son generados por transacciones entre éstos y su medio ambiente. Según ellos los sistemas abiertos tienen las siguientes características:

- Importancia de energía
- Procesamiento
- El producto
- Funcionamiento cíclico
- Entropía negativa
- La información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación son insumos de un sistema abierto.

Su origen no es único, tiene particulares expresiones en distintas culturas, las más conocidas son las occidentales, donde se desarrollan dos grandes corrientes, una latina con origen en Estado y su acción de intervención; otra anglosajona, surgida de las doctrinas del liberalismo clásico, en sus ideas de estado mínimo, de la libertad extrema de mercado. El control organizacional ha tenido su proceso de desarrollo en dos tendencias, cada una de las cuales comporta sus propios esquemas y filosofía, así como una posición política frente a las relaciones de poder y la concepción del Estado.

Vertiente Latina; el enfoque latina de control es de origen estatal, orientado al cuidado de los bienes públicos, fuertemente ligado al derecho de carácter permanente y autoritario, hechos que lo definen como una actividad básica de vigilancia y castigo. En sus comienzos el enfoque latina comportó una forma autoritaria de control, que poco a poco fue dando campo a concepciones participativas, como consecuencia de la influencia de la propiedad en su accionar; al conformarse como control único, que actúa durante todo el tiempo, desarrollando de manera secuencial actividades controladas de carácter previo, perceptivo y evaluativo, en forma directa y permanente sobre la totalidad de los recursos empresariales.

Este enfoque se sintetiza en una actividad de control de amplia cobertura, protectora simultánea de los intereses estatales y de los propietarios del capital, con objetivos de interés público, estructurado en la filosofía de la integridad, sus objetivos son garantizar la veracidad de los informes contables, proteger los intereses de los propietarios, el estado y la comunidad.

2.2 Marco Teórico

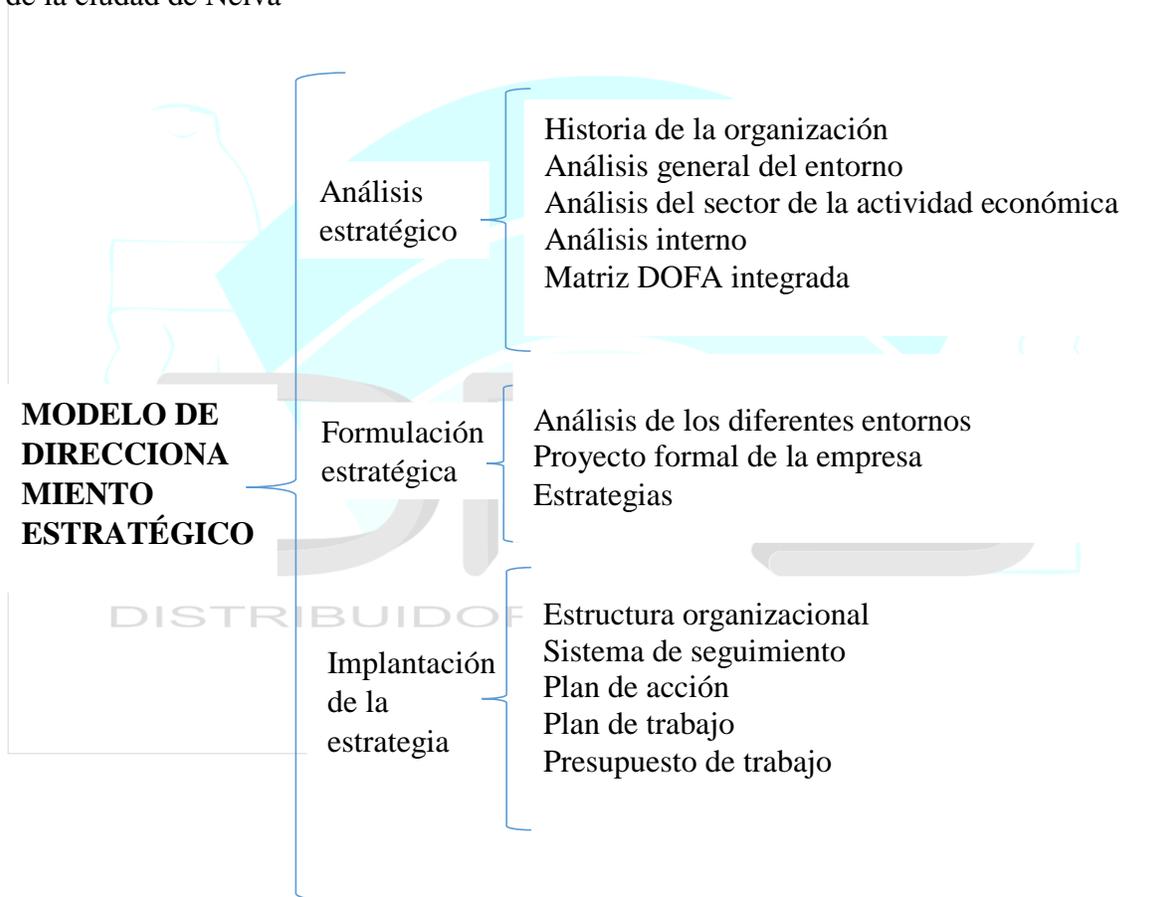
Como bien se ha descrito, Distribuidora Plásticos Sur S.A.S de la ciudad de Neiva, tiene como objeto social la fabricación de botellas plásticas utilizando como materia prima material PET (polietileno tereftalato), para tres líneas específicas, alimentos, farmacéutica y aseo; su naturaleza jurídica corresponde a las S.A.S con el fin de atender requerimientos de orden normativo, empresarial y tributario, buscando de esta manera participar y crecer activamente en el mercado del departamento del Huila, buscando mayor posicionamiento en el mercado nacional.

El modelo de direccionamiento estratégico para Distribuidora Plásticos Sur S.A.S de la ciudad de Neiva y diseñado por los autores del presente proyecto contará con las siguientes fases:

- ✓ Fase de análisis estratégico
- ✓ Fase de formulación estratégica
- ✓ Fase de implantación de la estrategia

En cada una de ellas se desarrollarán los siguientes aspectos

Esquema 1. Modelo de direccionamiento estratégico para Distribuidora Plásticos Sur S.A.S de la ciudad de Neiva



Fuente: propias.

2.3 Marco Conceptual

Para el desarrollo de esta investigación, se definirá y conceptualizará el direccionamiento estratégico, investigando de raíz conceptos relacionados con este modelo administrativo, junto con la planeación estratégica, para establecer relaciones y comparaciones razón de ser del presente estudio:

Almacén o área de almacenamiento. Área definida para guardar, conservar o proteger los insumos o producto terminado. Cuenta con infraestructura, personal e inventario necesarios para la comercialización de los productos.

Ambientes. Zapata D. A (2016), en su obra Gerencia organizacional y de gestión, lo define como aspectos tangibles del servicio representados en la distribución y adecuación de los espacios: comodidad, señalización, decoración, y en general; los aspectos físicos relacionados.

Análisis externo. Por su parte se utiliza para detectar los factores exógenos que afectan o condicionan las actividades de la empresa, y pueden representar amenazas u oportunidades para la organización.

Análisis interno. Zapata D. A (2016, p158), lo define como un análisis organizacional, un estudio de condiciones internas que permite la valoración de los puntos débiles y fuertes existentes en la empresa, es decir, muestra las consistencias e inconsistencias entre el desempeño y las metas propuestas a nivel organizacional.

Auditoría del Servicio. Es un proceso de verificación sobre el cumplimiento de las promesas de servicio ofrecidas y de los plus (valores agregados) programados.

Amenazas. Serna (1997), lo define como el conjunto de hechos, eventos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Calidad del Servicio. La calidad implica lograr clientes satisfechos con los productos y servicios, empleados contentos de trabajar en la empresa, proveedores motivados a seguir colaborando con nosotros, y propietarios o accionistas contentos con los resultados de la inversión.

Conocimiento del Cliente y del Negocio. La dirección de las empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos, el conocimiento tanto disciplinar como sobre el cliente y el negocio resulta tan o de más importante que los recursos, la tecnología y la fuerza de producción. En este sentido, todos los miembros de una organización deben tener una amplia información sobre las características demográficas y Psicográfica de sus clientes.

Cultura organizacional. Serna (1997), incluye en este concepto los valores, las creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.

Debilidades. Constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el alcance de los objetivos.

Direccionamiento estratégico. Mantilla (2010), lo define como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmada en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, sostenibilidad.

Entorno demográfico. El estudio de las variables del entorno demográfico debe permitir caracterizar y cuantificar la población que constituye cada uno de los mercados de los productos de la empresa y la determinación de las tasas de crecimiento de ellas.

Entorno jurídico. Es aquel que está constituido por las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea que con el fin de dar protección o imponer restricciones. Además, se sabe que toda la organización necesita el derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas (Pérez, 1990).

Entorno socio cultural: el estudio de las variables que conforman este entorno implica un análisis descriptivo y una caracterización de su comportamiento, aunque solo algunas de las variables podrán ser medidas.

Entorno económico. Su estudio es muy importante ya que las condiciones presentan cambios permanentes. Las variables que se deben considerar a nivel de diagnóstico, de políticas y tendencias deben ser revisadas a nivel nacional e internacional y en particular para la región atendida por la empresa.

Entorno tecnológico. Es aquel que ofrece una visión del mercado de la tecnología referido a la actividad de la empresa en el ámbito nacional e internacional.

Estructura organizacional. Mintzberg (2003), la define como aquella función principal establecida para generar autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigrama y departamentalizaciones entre otras.

Estrategia. Es un plan de actividades que se realizan en beneficio del cliente, soportadas por la tecnología, ambientes y servidores que conducen a la imagen que deseamos proyectar. Por su parte y en el concepto de Porter (1992), la estrategia se define como el desarrollo en una amplia fórmula de cómo la empresa u organización va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Estrategia FO. Surge de una combinación de fortalezas con oportunidades, las cuales señalan las más prometedoras líneas de acción para la organización. Realmente, el objetivo de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hasta esta situación.

Estrategias DA. Limitaciones. Determinada por una combinación de debilidades y amenazas, que ponen al descubierto una serie de advertencias, pues se trata de minimizar tanto debilidades como amenazas; y tal vez requiera estrategias defensivas de contracción, o incluso el cierre de la misma.

Estrategias DO, Desafíos. Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así una organización que tenga debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas dentro de la empresa o puede adquirir esa capacidad necesaria del exterior, lo cual hace posible aprovechar las oportunidades del ambiente externo.

Estrategias FA, Riesgos. Se basa en las fuerzas de la organización para afrontar las amenazas. Así una organización puede usar sus fuerzas tecnológicas, financieras, administrativas entre otros, para enfrentar las amenazas de un producto nuevo lanzado por un competidor.

Fortalezas. Son las fuerzas propulsoras de la empresa que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales.

Gestión de la cadena de suministro. En Supply Chain (2004), esta representa el conjunto de enfoques y herramientas utilizadas para integrar eficientemente a proveedores, empresas, manufacturas, centros de distribución y locales de venta de modo que los bienes sean producidos y distribuidos en las cantidades correctas, a los lugares correctos y en los momentos indicados.

Insumos: Abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.

Matriz FADO. Es una herramienta en la que se interrelacionan tanto el ambiente externo como el ambiente interno de la organización.

Matriz POAM. Representa la herramienta que califica el grado en el que se encuentran las oportunidades y amenazas de cada uno de los recursos externos de la empresa así como también el grado de impacto de debilidades y fortalezas en la parte interna de la organización.

Misión. Moncada (1990), la define como el conjunto de actividades que desarrolla actualmente la empresa determinando todos los elementos que utiliza para lograrlo.

Objetivos. Son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado y deben guardar coherencia con la misión y el análisis interno y externo.

Polipropileno. Es un hidrocarburo que pertenece a la familia de las poliolefinas y es producido a través de la polimerización del propileno (el cual es un gas resultante como subproducto de la industria petroquímica), utilizando catalizadores de tipo Ziegler Natta o Metalocenos para su reacción. Su estructura molecular consiste de un grupo metilo (CH₃) unido a un grupovinilo (CH₂).

Polietileno. Es un polímero más simple. Se representa con su unidad repetitiva $(CH_2 - CH_2)_n$.

Políticas. Es la forma como la organización propone lograr las metas fijadas. Se distinguen porque son las guías que determinan las acciones y la toma de decisiones organizacionales.

Proceso: Es la transformación de los insumos de acuerdo con ciertos métodos propios de la tecnología del sistema.

Producto: es el resultado del proceso; a su vez es un insumo de otro sistema.

Retroalimentación: es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto de un sistema previo o la respuesta de su medio ambiente cuando este ha recibido un producto del sistema.

Ruta del Cliente. Es el “camino” que recorre el cliente para poder adquirir y disfrutar los productos y servicios de una organización.

Trabajo en Equipo. Significa que existe unidad en la acción, es decir, valores compatibles, la misma visión, misión y metas, respeto mutuo, confianza y lealtad, el reconocer sus conocimientos y habilidades.

Tereftalato de polietileno. Más conocido por sus siglas en inglés PET, es un tipo de plástico muy usado en envases de bebidas y textiles. Algunas industrias manufacturan el PET y otros poliésteres bajo diferentes marcas comerciales que han pasado al uso común. Químicamente es una especie de polímero que se obtiene mediante una reacción de policondensación entre el ácido Tereftálico y el etilenglicol. Pertenece al grupo de materiales sintéticos denominados poliésteres.

Unidad de Entrada. Por medio de esta unidad, el sistema recibe los insumos provenientes del exterior. Es importante distinguir entre la unidad de entrada y los insumos, pues no son los mismos, por ejemplo, en un departamento de ventas los pedidos de los clientes son los insumos, mientras que la sección de atención a clientes es la unidad de entrada.

Unidad de Proceso. Una vez que el sistema recibe los insumos, información o materiales a través de su unidad de entrada, los transmite a la unidad de proceso, que está organizada para transformar dichos insumos de acuerdo con la finalidad del sistema. Esta unidad comprende subsistemas que son: el de dirección, control, memoria y el de alarma.

Se requiere un procedimiento específico de transformación que comprende etapas definidas sobre cómo se hace. Generalmente el sistema establece los límites del proceso por medio de su unidad de dirección. Estos requisitos son las leyes que rigen la transformación de los insumos. En el caso de una empresa o institución, a estos requisitos se les suele llamar normas.

Unidad de Salida. La unidad de salida es el medio por el cual el sistema entrega el producto o productos resultantes de su proceso al exterior. Dichos productos no son la unidad de salida.

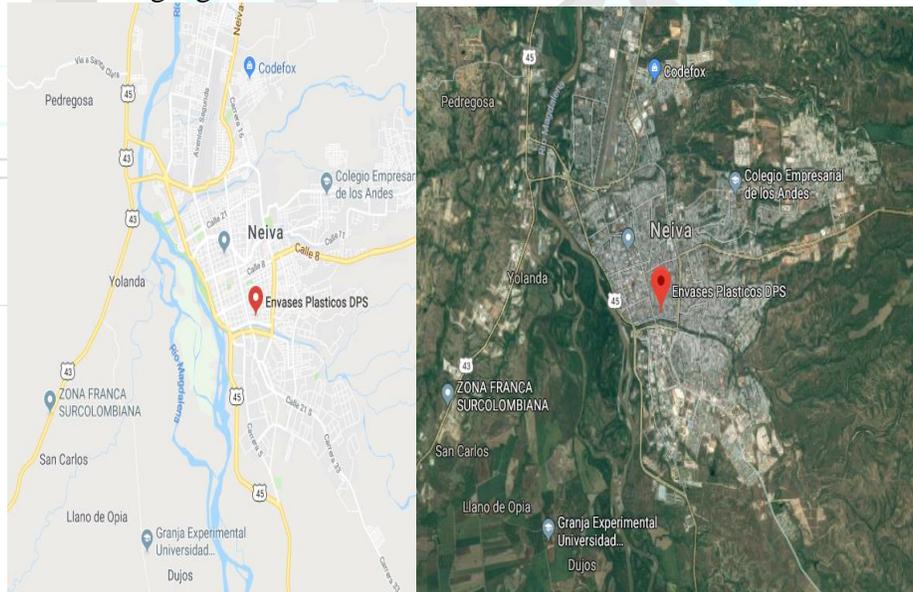
Unidad de Retroalimentación. La retroalimentación o retroinformación consiste básicamente en la recepción de señales provenientes del exterior del sistema, lo que permite a ésta determinar si sus intercambios con el medio son adecuados, y por lo tanto, insatisfactorios. Su función primordial es monitorear el medio ambiente y las relaciones del sistema con éste.

Visión. Es un conjunto de ideas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. También se puede decir que es como una cadena que une el presente con el futuro dentro de las empresas.

2.4 Marco Contextual

Distribuidora Plásticos Sur S.A.S se encuentra localizada en la carrera 10 No 1-19 para la sede administrativa y la planta de Producción en la calle 81 No 7-49 de la ciudad de Neiva, departamento del Huila; es una empresa netamente huilense, constituida para satisfacer las necesidades de la industria regional, dado que su objeto social está orientado a la producción de envases plásticos en diferentes formas y estilos, los cuales aportan a la labor productiva de las empresas.

Figura 1. Ubicación geográfica



Fuente. www.google.com.co/maps/place/Envases+Plasticos+DPS/@2.9236636,-75.3150016,13725m/data=!3m1!1e3!4m8!1m2!2m1!1slocalización+en+mapa+de+la+distribuidora+plásticos+del+sur+S.A.S

El cubrimiento del mercado puede representar las empresas que están en toda la geografía departamental y que a criterio comercial son clientes potenciales para la organización, de ahí que sea importante conocerlos para la segmentación de los mismos.

A continuación se encuentra el cuadro 1. Del top 10 de las empresas que están ocupando los primeros lugares en el mercado regional según las ventas del año 2016

Cuadro 1. Top 10 de las mayores empresas del departamento del Huila

MAYORES EMPRESAS DEL HUILA			
Puesto	Empresas	Ventas 2016 (EN \$ MILLONES)	Variación anual (%)
1	MOLINOS ROA	\$1'341.041	29.65
2	ELECTROHUILA	\$454.082	8.25
3	MECÁNICOS ASOCIADOS S. A.	\$264.137	-23.35
4	COOP. DE CAFICULTORES DEL HUILA	\$198.510	4.58
5	HOSP. HERNANDO MONCALEANO P.	\$189.586	12.50
6	CAFECOL	\$94.414	49.35
7	CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ BRIÑEZ	\$87.906	59.60
8	HOSPITAL SAN ANTONIO-PITALITO	\$75.727	29.06
9	VENTAS NEIVA LTDA.	\$72.812	16.45
10	MILD COFFEE COMPANY HUILA	\$69.769	64.73

Fuente: Revista Dinero, 2016

2.5 Marco Legal

A continuación se establece toda la gama normativa que se ha fijado para la industria del plástico, vigente en el ámbito nacional, considerando aspectos de interés para cada uno de los factores: agua, ruido, usos del suelo, residuos sólidos

Cuadro 2. Normatividad industria del plástico vigentes en el ámbito nacional - agua

NORMATIVIDAD	CONCEPTO
Decreto 475/1998 Ministerio de salud	Por el cual se expiden normas técnicas de calidad de agua potable
Resolución 372 de 1998 Min. Medio ambiente, vivienda y Desarrollo territorial	Actualización de tarifas mínimas de tasas retributivas por vertimientos líquidos se dictan disposiciones
Resolución 273/1997 Ministerio medio ambiente, vivienda y Desarrollo Territorial	Tarifas mínimas de tasas retributivas por vertimientos líquidos para los parámetros DBQ y sólidos suspendidos totales SST
Ley 373 de 1997 Ministerio medio ambiente, vivienda y Desarrollo Territorial	Uso eficiente y ahorro del agua
Decreto 1594 de 1984 Ministerio de agricultura	Usos del agua. Residuos líquidos: vertimientos
Decreto 2105 de 1983 Ministerio de salud	Se reglamenta parcialmente el título II de ley 9 de 1979 en cuanto a potabilización de agua
Decreto 1541 de 1978 Ministerio de agricultura	Establece las normas para el acceso y el uso de las corrientes de agua, clasifica las aguas y sus usos

Fuente: Ministerio del Medio ambiente, Vivienda y Desarrollo territorial,

Cuadro 3. Normatividad industria del plástico vigentes en el ámbito nacional – Residuos sólidos

NORMATIVIDAD	CONCEPTO
Decreto Ley 2811 de 1974 Gobierno Nacional	Código de los recursos naturales renovables. Art 34 manejo residuos, basuras, desechos y desperdicios.
Ley 9 de 1979 Gobierno nacional	Ley sanitaria Nacional. Art 23 al 31 restricciones para almacenamiento, manipulación, transporte y disposición de residuos sólidos.
Decreto 2104 de 1983 Ministerio de salud	Derogado parcialmente por el Decreto 605 de 1996 de Ministerio de Desarrollo.
Resolución 2309 de 1986 Ministerio de salud	Regula todo lo relacionado con el manejo, uso, disposición y transporte de residuos sólidos con características especiales
Resolución 541 de 1994 Ministerio de ambiente, vivienda y Desarrollo territorial	Regula el cargue, descargue, transporte, almacenamiento y disposición final de escombros, materiales, elementos concretos, agregados sueltos de

	construcción, demolición y capa orgánica, suelo y subsuelo de excavación.
Ley 142 de 1994 gobierno nacional	Establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios, entre los que se encuentran servicios de aseo, y reglamenta su administración
Ley 253 de 1996 Gobierno nacional	Aprobación del convenio de Basilea sobre el control de los movimientos transfronterizos de desechos peligrosos y su eliminación por parte de países generadores
Decreto 605 de 1996 Ministerio de Desarrollo	Condiciones para la prestación del servicio público domiciliario de aseo.
Resolución 11 de 1996 Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial	Establece reglas sobre contratos de concesión en los que se incluye otorgamiento áreas de servicio exclusivo par prestación servicios domiciliario aseo.
Decreto 357 de 1997 Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial	Manejo, transporte y disposición final de escombros
Ley 430 de 1998 gobierno nacional	Entra a regular la prohibición de introducir desechos peligrosos al país, el manejo y gestión de los generadores en Colombia y el control y vigilancia de los mismos.
Resolución 1096 de 2000 Ministerio de Desarrollo	Sección II. Título F. definiciones y criterios de identificación residuos peligrosos
Resolución 970 de 2001	Por medio de la cual se establecen requisitos, condiciones y limitaciones máximo permisibles de emisión, bajo los cuales se deben realizar la eliminación de plásticos contaminados con plaguicidas en hornos de presión de Clinker de plantas cementeras
Decreto 1602 de 2002 Ministerio de Desarrollo	Reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera.
Decreto 1713 de 2002 Ministerio de Desarrollo	Reglamenta la Ley 142/94, la Ley 632/00 y la Ley 689/01, en relación con la prestación del servicio público de aseo, y el Decreto Ley 2811/74 y la Ley 99/93 en relación con la Gestión Integral de Residuos Sólidos (El presente Decreto deroga en todas sus partes el Decreto 605 de 1996, salvo el Capítulo I del Título IV y las demás normas que le sean contrarias).
Decreto 1140 de 2003 Ministerio de Ambiente, vivienda y desarrollo territorial	Por medio del cual se modifica parcialmente el Decreto 1713/2002 en relación con las unidades

	de almacenamiento y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1505 de 2003 Ministerio de ambiente, vivienda y Desarrollo territorial	Por medio del cual se modifica parcialmente el Decreto 1713 de 2002, en relación con los planes de gestión integral de residuos sólidos y se dictan otras disposiciones.
Resolución 1045 de 2003 Ministerio de ambiente vivienda y Desarrollo territorial	Por la cual se adopta la metodología para la elaboración de planes de gestión integral de residuos sólidos. PGIRS

Fuente: Ministerio del Medio ambiente, Vivienda y Desarrollo territorial,

Cuadro 4. Normatividad industria del plástico vigentes en el ámbito nacional - aire

NORMATIVIDAD	CONCEPTO
Resolución 0058/2002 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Se establecen normas y límites máximos permisibles de emisión para incineradores y hornos crematorios de residuos sólidos y líquidos.
Resolución 0304/2001 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Se adoptan medidas para la importación de sustancias agotadoras de la capa de ozono.
Resolución 1048/1999 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Niveles permisibles de emisión de contaminantes producidos por fuentes móviles terrestres a gasolina o Diesel en condición de prueba dinámica.
Resolución 0415/1998 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Se establecen los casos en los cuales se permite la combustión de aceites de desecho y las condiciones técnicas para realizar la misma.
Resolución 528/1997 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Prohíbe la producción de refrigeradores, congeladores y combinaciones de refrigerador-congelador, de uso doméstico que contengan (CFC.s) y fija los requisitos para la importación.
Decreto 948/1995 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Define el marco de las acciones y mecanismos administrativos de las autoridades ambientales para mejorar y preservar la calidad del aire
Resolución 2308/1986 Ministerio de Salud	Análisis de la calidad del aire en relación con material particulado.

Fuente: Ministerio del Medio ambiente, Vivienda y Desarrollo territorial,

Cuadro 5. Normatividad industria del plástico vigentes en el ámbito nacional - ruido

NORMATIVIDAD	CONCEPTO
Resolución 8321/1983 Ministerio de Salud	Se dictan normas sobre protección y conservación de la audición, de la salud, y el bienestar de las personas, por causa de la producción y emisión de ruidos
Resolución 1792/90 Ministerio de Trabajo, Seguridad Social y Salud	Por medio del cual se adoptan valores, límites permisibles para la exposición ocupacional al ruido.

Fuente: Ministerio del Medio ambiente, Vivienda y Desarrollo territorial,

Cuadro 6. Normatividad industria del plástico vigentes en el ámbito nacional – Uso del suelo

NORMATIVIDAD	CONCEPTO
Ley 388/1997 Gobierno Nacional	Ley de ordenamiento territorial
Ley 140/1994 Gobierno Nacional	Publicidad visual exterior

Fuente: Ministerio del Medio ambiente, Vivienda y Desarrollo territorial,

Cuadro 7. Normatividad industria del plástico vigentes en el ámbito nacional – exenciones tributarias

NORMATIVIDAD	CONCEPTO
Resolución 864/1996 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Equipos de control ambiental que dan derecho a beneficios tributarios establecidos por el art. 170 de la ley 223/1995.
Ley 788/2002 Congreso de la República	Rentas exentas art. 18. Importación de maquinaria y equipos destinados al desarrollo de proyectos y actividades que sean exportadores de certificado de emisiones de carbono y que contribuyan a reducir la emisión de los gases efecto invernadero y por lo tanto al desarrollo sostenible art. 95 literal i.

Fuente: Ministerio del Medio ambiente, Vivienda y Desarrollo territorial,

2.6 Matriz de Análisis Teórico

DIMENSIONES	COMPONENTES	ELEMENTOS DE LA CADA COMPONENTE
Análisis estratégico (Diagnóstico)	Industria y Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sector industrial de los plásticos para el mercado de la ciudad de Neiva
	Materia prima	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Material PET
	Entornos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Económico ✓ Demográfico ✓ Geográfico ✓ Ambiental ✓ Competitivo ✓ Social ✓ Político ✓ Cultural
	Sector de la actividad DOFA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Industrial ✓ Debilidades ✓ Oportunidades ✓ Fortalezas ✓ Amenazas
	Filosofía empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Misión ✓ Visión ✓ Valores ✓ Creencias ✓ Principios
Formulación estratégica	Políticas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad ✓ Medio ambiente ✓ Tabaquismo y alcoholismo ✓ Seguridad y salud en el trabajo
	Programas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salud y seguridad en el trabajo
	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De Mercado ✓ Financieros ✓ Comerciales ✓ Capital Humano

	Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De Marketing ✓ De posicionamiento ✓ Defensivas y de desarrollo ✓ De Participación en el mercado
Implementación de la estrategia	Estructura organizacional Sistema de seguimiento e indicadores y cuadro de mando integral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organigrama ✓ Indicadores ✓ Caracterización proceso ✓ Proceso HSEQ ✓ Caracterización proceso de mantenimiento
	Desarrollo de planes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de acción 3 a 4 años ✓ Plan de trabajo anual ✓ Presupuesto anual y plurianual

Fuentes: propias

2.7 Síntesis del contexto teórico general

2.7.1 Contexto operacional

El contexto operacional lo constituye el mercado de los plásticos y toda la industria que se desarrolla en torno a la producción de envases plásticos, teniendo en cuenta que el mercado de estos tanto en lata como en vidrio ha sido desplazado por envases plásticos flexibles como rígidos.

Según la entidad gubernamental Procolombia, actualmente se producen más de un millón de toneladas de plástico al año en el país, cifra que posee una perspectiva de crecimiento positiva dada la expansión de las industrias demandantes: empaques y envases, construcción y agricultura, entre otras.

De los plásticos destinados específicamente al sector de los envases, el 62% se utiliza en el segmento de alimentos, seguido del sector de bebidas con el 22% y cosméticos y artículos de aseo con el 9%. En 2015, las ventas de empaques superaron los 29.000 millones de unidades (23.397 flexibles y 6.422 rígidos) y se estima que para 2019 se superen los 32.000 millones de unidades. De los porcentaje anteriormente descritos, la producción de bebidas ha tenido un crecimiento compuesto del 3.8% en los últimos 14 años, cifra que sirve para proyectarse en los siguientes 5 años, cuando el consumo de alimentos y bebidas está creciendo en una tasa nominal del 45.4%.

2.7.2 Contexto de planeación y control

En lo que respecta al contexto de planeación y control, la industria de envases plásticos le está apostando a la especialización y al servicio al cliente para crecer en un entorno impactado política y económicamente.

El sector de los envases plásticos en Colombia se ha venido expandiendo en los últimos años, aunque el crecimiento se ha desacelerado, particularmente en el sector de empaques flexibles, debido a coyunturas políticas y económicas regionales como lo demuestra el último informe de la Cámara de Comercio de Neiva, que argumenta el crecimiento de las empresas pymes en el mercado regional, ocupando un 93% del total de éstas, mientras que el restante 7% pertenece a la gran industria (Cámara de Comercio de Neiva, 2017). A nivel nacional, Garay (2017) presidente gremial del sector plástico, define un crecimiento altamente favorable de la industria de los plásticos tanto flexibles como rígidos, y que en Colombia representan el 55% del total de productos plásticos consumidos en el sector, siendo el de mayor crecimiento el sector de los empaques rígidos, lo cual representa una oportunidad de mercado y de alianzas estratégicas con empresas extranjeras y del mercado nacional, por lo que además establece un alto potencial de fusiones sobre el campo de los empaques plásticos, por lo que las empresas nacionales buscan unirse para atender mercados naturales con mayores eficiencias y economías.



Capítulo III Metodología

3.1 Tipo de Investigación

Metodológicamente el presente estudio se enfoca en una investigación descriptiva, toda vez que se aborda el problema mediante un análisis de variables que lo originan, presentando una relación de los efectos y consecuencias del problema.

De esta forma, es una investigación descriptiva, que según Méndez (2015) es la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación; cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

3.2 Estudio Cualitativo de Caso

El estudio cualitativo de caso como estrategia investigativa, consiste en presentar información sobre una situación real de una empresa que para este estudio se trata de Distribuidora de plástico Sur S.A.S de la ciudad de Neiva, para su análisis, reflexión y propuesta de alternativas de solución a la situación presentada y aplicable al caso al que hace relación la información. El uso de esta estrategia favorece el desarrollo de habilidades como capacidad de análisis, síntesis y evaluación de la información, por lo tanto favorece y posibilita el desarrollo del pensamiento crítico y el trabajo en equipo, afirmando rasgos personales y valores éticos de la organización. (Bernal, 2010)

3.3 Discusión general sobre tipo de investigación

El presente estudio se enmarca en un tipo de paradigma cualitativo, teniendo en cuenta que es un modelo interesante en el que se describen hechos y teorías predominantes que al interactuar describen un amplio proceso de información, al que se unen instrumentos que proporcionan datos que permiten la interacción del investigador con la realidad de la unidad de análisis y objeto de estudio, vinculando cada una de las fuentes con un universo de significados en la que se relacionan experiencias personales, opiniones y testimonios en el contexto empresarial que lo relacionan a la vez con el problema objeto de este estudio.

Se enmarca en el proceso cualitativo, porque se parte de la sensibilidad del investigador y que según Flórez O, (2001), permite captar y apreciar cualidades sobre las cosas y acontecimientos estudiados (p.8)

3.4 Técnicas de Investigación

Para el caso de estudio se plantean las técnicas como la entrevista, la observación directa y el análisis de documentos que suministra la organización o empresa.

3.4.1 Entrevista

Bernal (2010, p. 194), la define como una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta.

Para el caso de estudio, se realizó un formato previo que fue entregado a los directivos de la organización Distribuidora Plásticos Sur S.A.S y posteriormente se procedió a realizar la entrevista de manera personal, a los directivos que son las personas que mayor conocimiento tienen de la situación y condiciones de la organización y sobre los cuales se pudo establecer las falencias presentadas

3.4.2 Observación directa

Cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas, las instituciones entre otros.

3.4.3 Análisis de documentos

De la misma manera, Bernal (2010) la define como una técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso o de la organización y que reflejan cada uno de los elementos propios de la esencia o filosofía institucional como: misión, visión, valores, creencias, estructura organizacional, entre otros.

3.5 Validez de La Investigación

La validez de los resultados obtenidos, incluye características propias del tipo de investigación cualitativa, la cual se produjo a través de contactos personales para cumplir con los objetivos, las metas y procesos para la realización del direccionamiento estratégico, soportados con fuentes secundarias que permiten fundamentar los instrumentos de primera base y que a la vez le proporcionan sentido a la coherencia y validez de la información, dado que se aplica la técnica de observación directa para así poder detallar la aplicación de referentes metodológicos que conducen a la implementación del ejercicio durante la práctica académica, de la cual se obtiene el direccionamiento estratégico para Distribuidora Plásticos Sur S.A.S de la ciudad de Neiva.

3.5.1 Credibilidad

Con la aplicación del tipo de investigación cualitativa, se permite el reconocimiento de la realidad, la cual es holística y se analiza mediante procesos desarrollados que describen y confrontan las hipótesis descriptivas, permitiendo así el conocimiento del nivel de credibilidad para la organización ante un mercado tan exigente como es el de los plásticos, para plantear la manera de alcanzar una mejor posición en el mercado regional y nacional, elevando el nivel de competitividad.

3.5.2 Transferibilidad

Con la realización del direccionamiento organizacional para Distribuidora Plásticos Sur S.A.S, se busca obtener datos que mejoren los procesos para beneficio de los inversionistas, clientes, empleados y comunidad en general dado que a partir del buen producto se proporciona mayores beneficios a los compradores actuales, potenciales y a los consumidores en general.

De esta manera, el diseño y propuesta de estrategias de mejoramiento, contribuirán para que empresas del mismo nivel se beneficien de ideas de mejoramiento y que a la vez se puedan proyectar como aportantes a la labor de desarrollo y crecimiento de la región.

3.5.3 Fiabilidad

La fiabilidad para la empresa se plantea desde el mismo diseño de las estrategias, las cuales buscan suplir las distintas necesidades comerciales de una población, consumidores, dado que se está pensando en el bienestar y beneficio de los mismos por la utilidad que representa en el uso de productos de calidad, puesto que se trata de envases que representan una garantía de consumo de un producto, por lo que se convierten en procesos fiables, planificados y organizados que aportan bienestar y salud a los clientes como a los mismos usuarios de los productos.

3.5.4 Confirmación (Objetividad)

Con este estudio, se están cotejando los datos de manera objetiva de tal manera que se confirma la respuesta a las necesidades de los clientes, que además de mostrar fiabilidad, representa la manera confiable de presentar los productos al mercado y es a través de los envases, donde las empresas muestran sus productos al mercado, lo cual constituye una forma de contribuir a los procesos de distribución y comercialización de otros productos.

Es así, como cada uno de los procesos se ubica en el lugar apropiado para que el engranaje industrial, aporte a toda una comunidad, en los campos de la salud, medio ambiente, entre otros.

3.5.5 Integridad

La integridad para este caso de estudio se presenta en la proyección de las metas y cada uno de los objetivos, los cuales de forma eficaz posibilitan la efectividad y contribuyen al posicionamiento de la marca DPS en un mercado local, regional y nacional.

3.5.6 Coherencia

La coherencia se muestra a través de cada uno de los nexos existentes y planteados desde la formulación del problema, hasta la aplicación y desarrollo de cada uno de los objetivos específicos, los cuales conducen a la obtención de resultados favorables como aporte a la labor de estudio y de construcción empresarial.

3.6 Metodología a seguir para alcanzar los objetivos

El diseño metodológico, requiere de un completo empalme de las partes, por tal razón, se tiene en cuenta que el objetivo general esté hilado con el título dado a la investigación y a la vez con la problemática planteada y consecuente con los objetivos específicos, con el fin de poder señalar y describir todo el conjunto de términos, conceptos y teorías que conducen al objetivo del caso de estudio.

De igual forma la descripción metodológica y la definición del tipo de enfoque, relacionado con los instrumentos necesarios e indispensables para obtener los resultados que son el aporte a la labor de estudio emprendida.

Precisamente, se trata de un tipo de investigación cualitativa, con un enfoque descriptivo, porque además de indicar los factores que se presentan para el estudio, describe la manera cómo actúan en un proceso de interacción para dar solución a una necesidad de la organización, lo que aporta acciones y estrategias de beneficio organizacional, propio de los estudios con estas características.

3.7 Esquema general del proceso de investigación.

El esquema general del proceso se establece desde la selección misma del método cualitativo, adecuando el esquema del diseño No experimental, el cual se basa en tres fases de desarrollo que son:

Fase exploratoria, en la cual se identifica el problema y a partir de este se formulan preguntas orientadoras, para iniciar la realización de la revisión documental y bibliográfica que soportan y definen la perspectiva de estudio.

Seguidamente se procede con la **fase planificadora**, mediante la cual se establecen los tipos de escenarios de investigación.

Una vez, se obtiene este proceso se desarrolla la **fase de entrada**, con la cual se genera mayor aproximación a la realidad, ingresando al campo de estudio y seleccionando los actores principales que participarán en este estudio.

La **Fase de recolección y análisis de información**, en la cual se determina la técnica y el tipo de instrumentos a aplicar para la respectiva recolección de la información, considerando además la forma como se obtendrán los resultados.

Por último, se encuentra la **fase de elaboración del informe final**, el cual es un conglomerado de información que se ha obtenido del proceso de investigación y que debe quedar plasmado en un informe, como evidencia del trabajo de campo realizado y con el fin de obtener resultados que son el aporte total a la organización y al medio comercial y empresarial.



Capítulo IV

Análisis Estratégico

4.1 Reseña Histórica

Distribuidora Plásticos Sur S.A.S. es una empresa de origen opita que surge de la unión de los sueños e iniciativa de cinco amigos profesionales emprendedores oriundo del departamento del Huila con deseos de formar empresa en su región; dicha unión se formaliza en el año 2013 cuando inicia labores la empresa.

Distribuidora Plásticos Sur S.A.S. empieza labores con cinco empleados y una planta operativa ubicada en el norte de la ciudad de Neiva con capacidad de 750.000 unidades mensuales de producción; cuenta con oficinas administrativas ubicadas en el centro de la ciudad utilizando esta como un punto estratégico para venta y comercialización de sus productos.

Y desde ese entonces se ha dedicado al logro de relaciones comerciales con importantes compañías de la región como son las plantas de agua, envasadoras de jugos, gaseosas como GASEOSAS CONDOR, SURCOLAC, HIELO FOCA, entre otros.

4.2 Entornos generales

4.2.1 Entorno geográfico

Es el contexto o medio ambiente de la organización, e involucra el análisis de variables seleccionadas del entorno geográfico, es decir de donde se encuentra localizada la empresa en estudio que para este caso es la Distribuidora de Plásticos Sur DPS.

Neiva es la capital del departamento del Huila, el cual está ubicado en el sur de Colombia, en la región andina. Por estar sobre el valle del Río Magdalena, el departamento del Huila presenta una zona baja y alargada que se ensancha progresivamente hacia el norte. El resto del territorio es montañoso y corresponde a la vertiente de las cordilleras oriental y central. Sus coordenadas geográficas son: el extremo septentrional se encuentra los 35° 55' 12 "de latitud norte en el nacimiento del río Riachon y en la desembocadura del río cabrera; el extremo meridiano está a 1° 30' 04" de latitud norte en el cerro del pico de la fragua; extremo occidental a 76° 35' 16" de longitud oeste en el páramo de las papas; el extremo oriental 74° 25' 24" de longitud oeste, en el alto de los oseras (Bedoya, 2005).

Limita al norte con el departamento de Tolima y Cundinamarca con una longitud de 189 km., al este con el departamento de Meta y Caquetá, con una longitud de 105 km., al sur los departamentos de Caquetá y Cauca y al oeste con los departamentos de Cauca y Tolima. Creado por el Decreto 340 de 1910, perteneció al denominado Tolima Grande o Alto

Magdalena, territorios formados por los departamentos de Tolima y Huila (Bedoya, 2005, p57).

Figura 2. Ubicación geográfica de Neiva, Huila



Fuente: www.google.com.co/search?q=ubicaci3n+geogr3fica+de+neiva,+huila&source=

La superficie del departamento tiene una extensi3n de 19.890 Km. Que corresponde al 1.74% del total del pa3s y lo ubica en el lugar 24 entre los dem3s departamentos ordenados de mayor a menor.

Forma parte de la Cuenca Hidrogr3fica de R3o Magdalena. Al sur del departamento, en el macizo colombiano, nacen las cordilleras central y oriental y los principales r3os del pa3s: el Caquet3, el Cauca y el Magdalena; este 3ltimo recorre el departamento de sur a norte. Otros r3os que ba3an el departamento de Huila son el Aipe, P3ez, La plata, San francisco, Yaguar3 y Suaza. En este territorio se encuentra la central hidroel3ctrica de Betania con aguas del r3o Magdalena y Yaguar3 (Bedoya, 2005, p59).

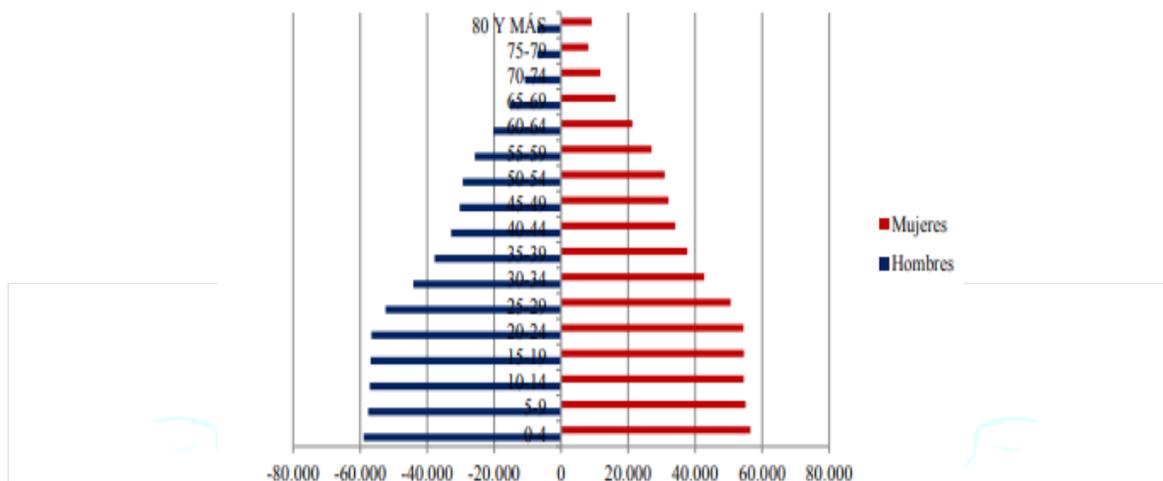
La poblaci3n es la protagonista de su propio desarrollo, la que origina y justifica la prospecci3n y la planificaci3n del Departamento. La poblaci3n juega diariamente su destino en el medio biogeogr3fico en que vive, es objeto y sujeto de s3 misma.

4.2.2 Entorno demogr3fico

Seg3n el informe de la C3mara de Comercio de Neiva (2017), para 2018, con base en las estimaciones de poblaci3n del DANE (2011), la poblaci3n total del departamento del Huila es 1.197.081, de los cuales 50,16% son hombres y 49,84% son mujeres. En ese sentido, para el Huila, la raz3n de dependencia¹ es de 55,11%, lo que quiere decir que por cada 100

personas en edad de trabajar, 55 se encuentran en edades inactivas (de 0 a 14 años y mayores de 65 años).

Gráfica 2 Pirámide poblacional para el departamento del Huila, 2018



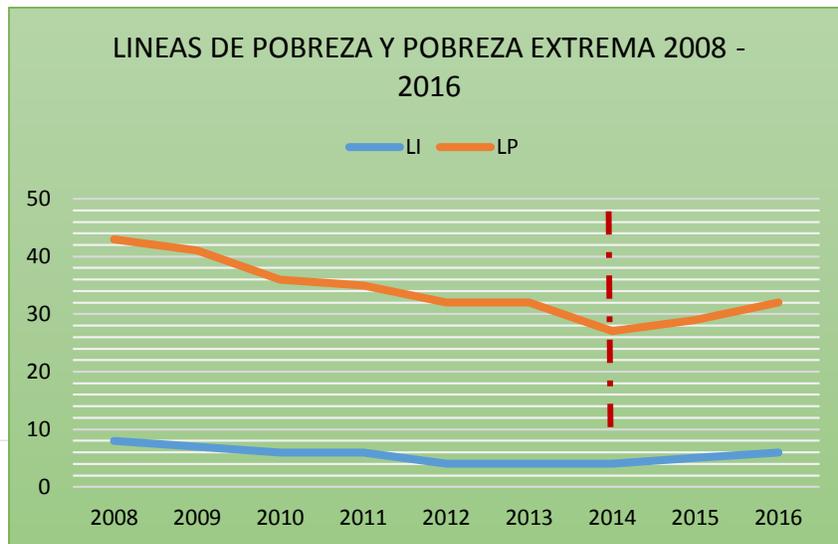
Fuente: información DANE, 2011

Del 1.197.081 de habitantes con los que cuenta el departamento del Huila en 2018, 714.664 (59,7%) viven en las cabeceras municipales. A continuación se presentan las pirámides poblacionales para el departamento por cabecera y resto.

4.2.3 Entorno social

El comportamiento en cuanto a las líneas de pobreza y pobreza extrema a nivel municipal (Neiva) entre 2008 – 2016, se muestra en la siguiente gráfica

Gráfico 3 Líneas pobreza y pobreza extrema 2008 – 2016

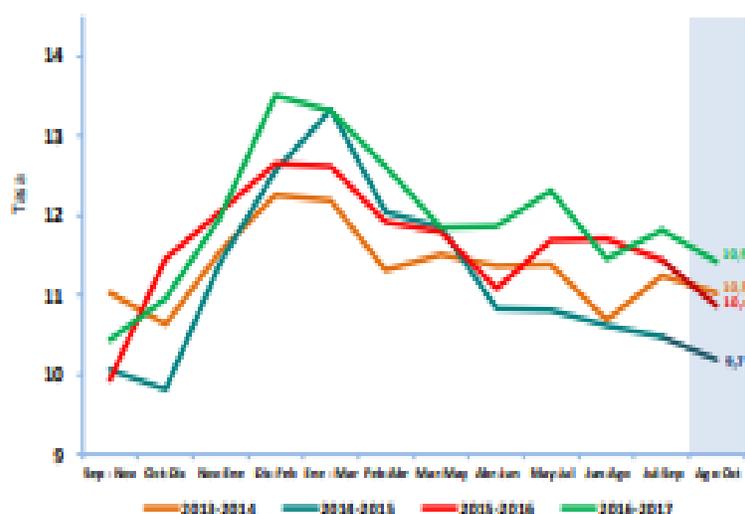


Fuente: Orjuela, 2017

Los indicadores de pobreza evidencian un cambio de tendencia entre 2014 y 2015, este comportamiento es influencia de la situación macroeconómica que muestra el deterioro desde 2014. En el caso del departamento del Huila, los niveles de pobreza también se ven marcados pero con una incidencia moderada 29.7% línea de pobreza extrema. Orjuela (2017) describe que los datos a nivel territorial sugieren un problema que es evidente en el nivel nacional y es que el Estado insiste con programas especiales que buscan reducir los niveles de pobreza especialmente, en las zonas urbanas, lo me muestra diferencias frente a las zonas rurales.

En cuanto a las cifras de empleo, se puede analizar que en el periodo comprendido entre 2016 a 2017 es el que peor desempeño muestra en términos de tasa de desempleo

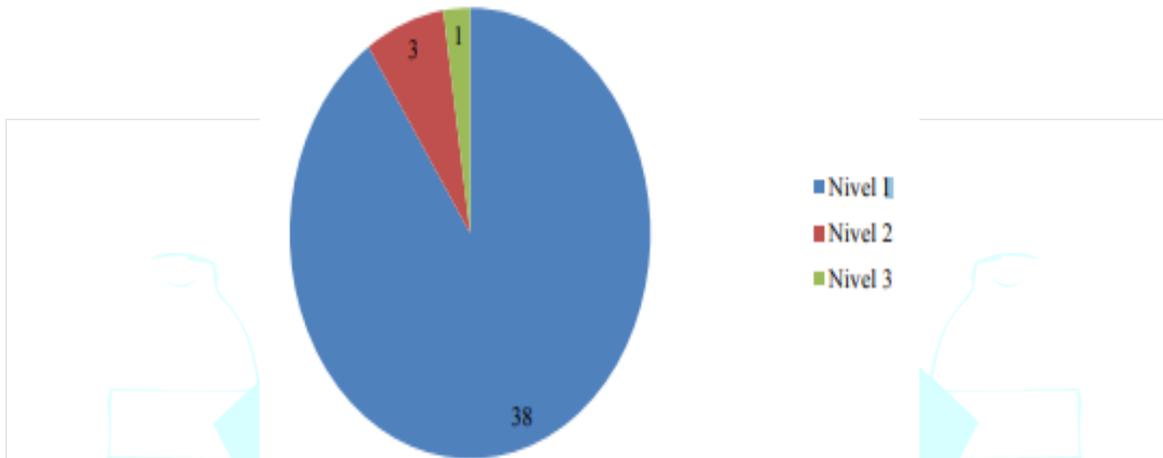
Gráfico 4. Tasa de desempleo Neiva, trimestre 2013 -2017



Fuente: DANE, 2017

En cuanto a la dinámica del sector salud, entre 2013 a 2017 el departamento del Huila mostró en los mejores términos de cobertura de aseguramiento en salud, camas hospitalarias totales y camas de servicios especializados, pero empeoró en cobertura de vacunación triple viral.

Gráfico 5. Número de hospitales por nivel en el Huila



Fuente: Min salud, 2018

4.2.4 Entorno económico

El PIB Nacional en el año 2016 fue de 862.625 miles de millones a precios corrientes, lo cual registró un crecimiento de la economía colombiana de 2% indicando una desaceleración frente al crecimiento registrado en el año anterior (2015) que fue del 3.1%

En ese mismo año, los departamentos con mayor crecimiento económico fueron Bolívar con 11.4%, Caquetá 4,8% Risaralda con 4.5%. El crecimiento del departamento de Bolívar se atribuyó al crecimiento de la industria manufacturera impulsada por la refinería del petróleo, mientras que las del departamento de Caquetá y Risaralda, estuvieron apalancadas por la construcción de edificaciones residenciales y la construcción de obras civiles.

Contrario a esta situación, los departamentos con las mayores variaciones negativas en el PIB fueron Meta con una tasa de -6.6%, Casanare con una tasa de -6.3%, putumayo con una tasa negativa de -6.2%, debido al decrecimiento de la actividad de extracción de petróleo crudo y de gas natural.

En términos de seguridad, durante los últimos cinco años, el Huila ha visto mejorar sus índices, pasando, por ejemplo, de 23,35 a 19,53 homicidios por cada 100 mil habitantes, llevando a 0 la tasa de secuestro para 2017 y mejorado, levemente, en número de jueces por

cada 100 mill habitantes. Sin embargo, ha habido un retroceso en lo que tiene que ver con la extorsión.

Tabla 1. PIB Per cápita por departamentos

Departamento	PIB Per cápita Pr (Pesos)
Promedio Nacional	13.979.217
Bogotá D.C	27.788.969
Antioquia	18.354.801
Valle del Cauca	17.966.671
Santander	32.138.332
Cundinamarca	16.797.802
Atlántico	14.545.409
Bolívar	16.966.893
Meta	29.287.238
Boyacá	19.561.742
Tolima	13.320.871
Huila	13.210.206
Córdoba	8.755.479
Cesar	14.622.495
Cauca	10.958.905
Norte de Santander	10.720.856
Nariño	7.872.446
Risaralda	13.637.969
Caldas	13.124.107
Casanare	33.245.938
Magdalena	8.762.678
La Guajira	8.322.069
Quindío	11.940.067
Sucre	8.215.947
Arauca	17.138.655
Putumayo	9.043.392
Choco	7.310.659
San Andrés y Providencia	10.720.856
Amazonas	7.887.090
Vichada	6.187.078
Guaviare	6.810.453
Guainía	6.742.160
Vaupés	5.376.710

Fuente: Dane, 2017

La mayor parte de los registros del PIB de los departamentos, se relaciona con las actividades económicas que estos realizan, así como se muestra en Meta, Casanare, donde a pesar de registrar tasas de crecimiento negativas, en el periodo de referencia el valor agregado lo continuó generando la actividad de extracción petrolera, mientras que en Santander, el mayor valor agregado se obtuvo por la industria manufacturera, también ligada con la actividad de extracción petrolera. Para el caso del PIB para el departamento del Huila, en el periodo analizado, es decir 2016, este se ubicó por debajo del promedio nacional, con \$13.210.206 (Cámara de comercio de Neiva, 2017).

Ahora bien, en cuanto a la participación y contribución al PIB Huila 2016 por ramas de la actividad económica a continuación se muestra el cuadro con información de crecimiento y variación

Tabla 2. Participación, crecimiento y contribución al PIB Huila 2016 por actividad económica.

ACTIVIDADES ECONÓMICAS	Participación 2015	Crecimiento 2016	Contribución 2016
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	15.6%	2.4%	0.38%
Explotación de minas y canteras	9.5%	-8.5%	-0.80%
Industria manufacturera	4.1%	-1.7%	-0.07%
Suministro de electricidad, gas y agua	3.7%	13.8%	0.52%
Construcción	17.2%	3.2%	0.55%
Comercio, reparación, restaurante y hoteles	11.1%	2.0%	0.22%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	11.3%	-2.2%	-0.25%
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	9.8%	2.7%	0.26%
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	17.1%	1.7%	0.29%

Fuente: informe Dane, 2017

4.2.5 Entorno político

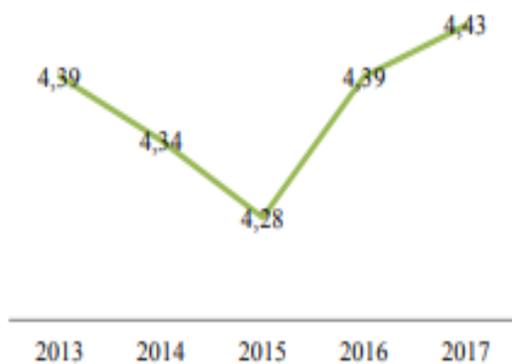
La firma del acuerdo de paz con la guerrilla de la FARC, ha revolucionado el entorno político y ha puesto a prueba diferentes estrategias para hacer que la inclusión se apodere de las esferas políticas, visionando y mostrando además una ruta de logro de la prosperidad para los colombianos que permitan alcanzar igualdad de oportunidades y movilidad social, es decir con resultados que garanticen el acceso a las herramientas fundamentales para que ellas labren su propio desarrollo, por lo tanto el gobierno ha trazado como objetivos prioritarios el logro de una sociedad más justa, con mayor empleo y menos pobreza, mayor seguridad y que permita alcanzar un crecimiento económico y desarrollo social sostenible.

4.2.6 Entorno competitivo

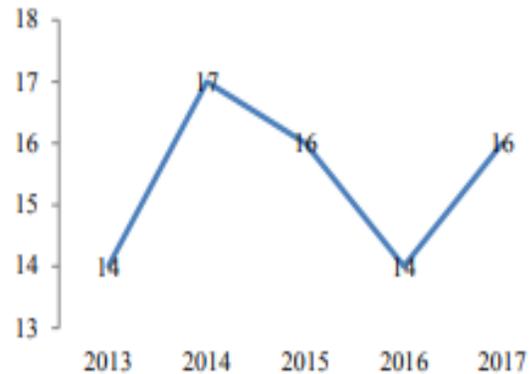
En lo que respecta a la competitividad, el departamento del Huila se mantiene en un ciclo intermedio, siendo uno de los departamentos que avanza en su calificación, tal como lo muestran las siguientes gráficas.

Gráfica 6. Índice departamental de competitividad IDC

Evolución Huila en calificación, 2017



Evolución Huila en la posición IDC



Fuente. Cámara de comercio de Neiva, 2017

Como lo describen las gráficas anteriores, a pesar de haber descendido 2 posiciones en 2017, el Huila mejora en su calificación general (4.43), en eficiencia (3.88), en condiciones básicas (5.71) y en sofisticación e innovación (2.66)

4.2.7 Entorno ambiental

En el año 2003 el sector de los plásticos exportó 249 millones de dólares FOB, con un promedio de participación del 3,3% en el total de las exportaciones industriales. En el mismo año, las importaciones de productos manufacturados de plástico alcanzaron los 260 millones de dólares, equivalentes al 2,2% de las importaciones industriales (Acoplásticos, 2003)

El impacto ambiental en la producción de materias primas y en la industria transformadora de resinas plásticas es poco significativo debido a factores tales como: la no utilización de combustibles fósiles, bajo consumo de energía eléctrica, poca demanda de agua, muy bajo nivel de emisiones atmosféricas y vertimientos y facilidad de reciclar los residuos sólidos industriales, en particular los termoplásticos, dentro de sus procesos o en los de otras industrias.

Por su parte, la disposición final de los residuos plásticos tiene un impacto ambiental en la medida en que los residuos sólidos sean eliminados en botaderos a cielo abierto, siendo ésta una práctica que predomina en la mayoría de los municipios de Colombia. Según la Política de Manejo Integral de Residuos Sólidos, expedida por el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, esta práctica se ha favorecido por: - la falta de aplicación de

tecnologías alternativas para el tratamiento, aprovechamiento y disposición final de los residuos; - falta de coordinación interinstitucional del tema; - falta de recursos financieros por parte de los municipios; - énfasis en la determinación de los costos de recolección y transporte de forma que la tarifa de aseo no involucra los costos reales de un sistema de eliminación, tratamiento o disposición final

4.3 Sector de la actividad económica

4.3.1 Características del sector

El sector de envases plásticos en Colombia se ha venido expandiendo en los últimos años, aunque el crecimiento se ha desacelerado, particularmente en el sector de empaques flexibles, debido a coyunturas políticas y económicas regionales. Sin embargo, las empresas colombianas del sector son optimistas, reportan buenos resultados, y existe en ellas una tendencia importante hacia la innovación, que determinará el crecimiento futuro. Así mismo, la búsqueda de alternativas correctas desde el punto de vista ambiental genera pautas para el desarrollo de nuevos empaques, y existe un campo importante para la expansión a través de fusiones entre empresas internacionales del sector.

La industria del empaque en Colombia es el principal renglón de la industria de la transformación de plástico. De acuerdo con, presidente de la agremiación sectorial Acoplásticos, las empresas transformadoras de empaques rígidos y flexibles en Colombia representan 55% del total de productos plásticos consumidos en el sector.

Según, Garay (2017) El principal factor que ha desacelerado el crecimiento del sector de flexibles ha sido la entrada al mercado colombiano de empaques fabricados en países que tienen condiciones de producción subsidiadas. No obstante, el sector continúa en expansión, siendo el segmento de producción de película de alto espesor el que ofrece el panorama de crecimiento más saludable.

En cuanto a los empaques rígidos, Garay (2018) destaca que el PET sigue siendo el sector de mayor crecimiento. Las bebidas gaseosas y el agua son las principales responsables de jalonar esta tendencia. Así mismo el PET se sigue abriendo camino en aplicaciones farmacéuticas y, de manera interesante, empieza a reemplazar al vidrio en el envasado de licores nacionales, un campo en el que existe aún gran potencial de expansión.

“Los crecimientos más importantes se han presentado en el campo de las especialidades, fruto de actividades de investigación Garay (2018).

Figura 3. Modelo de negocio de la industria del plástico

ALIADOS	ACTIVIDADES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS CLIENTES	
Gob. Nacional	Servicios	Apoyo oportuno Conocimiento especial. Alianzas estratégicas	Personalización	Afiliados	
Gob. Local	Información Gestión ante Instituciones		Co creación Trabajo continuo	industrias	
Corferias	Ferias y eventos		CANALES	Posiciona/ de sectores	
CGN	RECURSOS	Representación		Circulares Sitio web Visitas a plantas Personalización Medios	
ICIPC	humano Físico Know How ICIPC		Participación asociaciones afines		
Asociaciones Nacionales					
Internacionales					
Sectores					
Usuarios					
Sociedad	ESTRUCTURA DE COSTOS	Costos colombiaplast	FUENTES DE INGRESOS		
Universidades			Afiliados	Convenios con otras asociaciones	
nómina de personal		Colombia plast	proyectos y estudio		
No endeudamiento			Afiliados	Convenios con otras asociaciones	
Proyectos y campañas específicas			Colombia plast	proyectos y estudio	

Fuente: Acoplasticos, 2016

4.3.2 Agrupamiento de las empresas del Sector

El comportamiento en el consumo aparente local de materias plásticas entre 2012 y 2014 se explica por la demanda nacional final y la fabricación de productos intermedios y finales de exportación. En los últimos años se destaca la utilización de la capacidad instalada, la instalación de la nueva maquinaria y el desarrollo de otras líneas de producción de artículos plásticos y semi manufacturas.

Tabla 3. Principales empresas de sectores consumidores de materias plásticas 2012 -2016

SECTOR DE CONSUMO	MATERIAS PLÁSTICAS CONSUMIDAS % EN PESO
Empaque y envases para productos alimenticios, productos de higiene y aseo, productos industriales y lubricantes	55%
Construcción: tubería, accesorios, pisos, tejas, perfiles, cables	21%
Institucional, consumidor: calzado, cepillos, escobas, artículos de mesa y cocina, colchones, muebles	7%
Agricultura: película para invernaderos, acolchados y telas sombra, mangueras y tubos	8%
Otros: láminas, partes industriales y para industria automotriz, deportes y varios	9%
TOTAL	100%

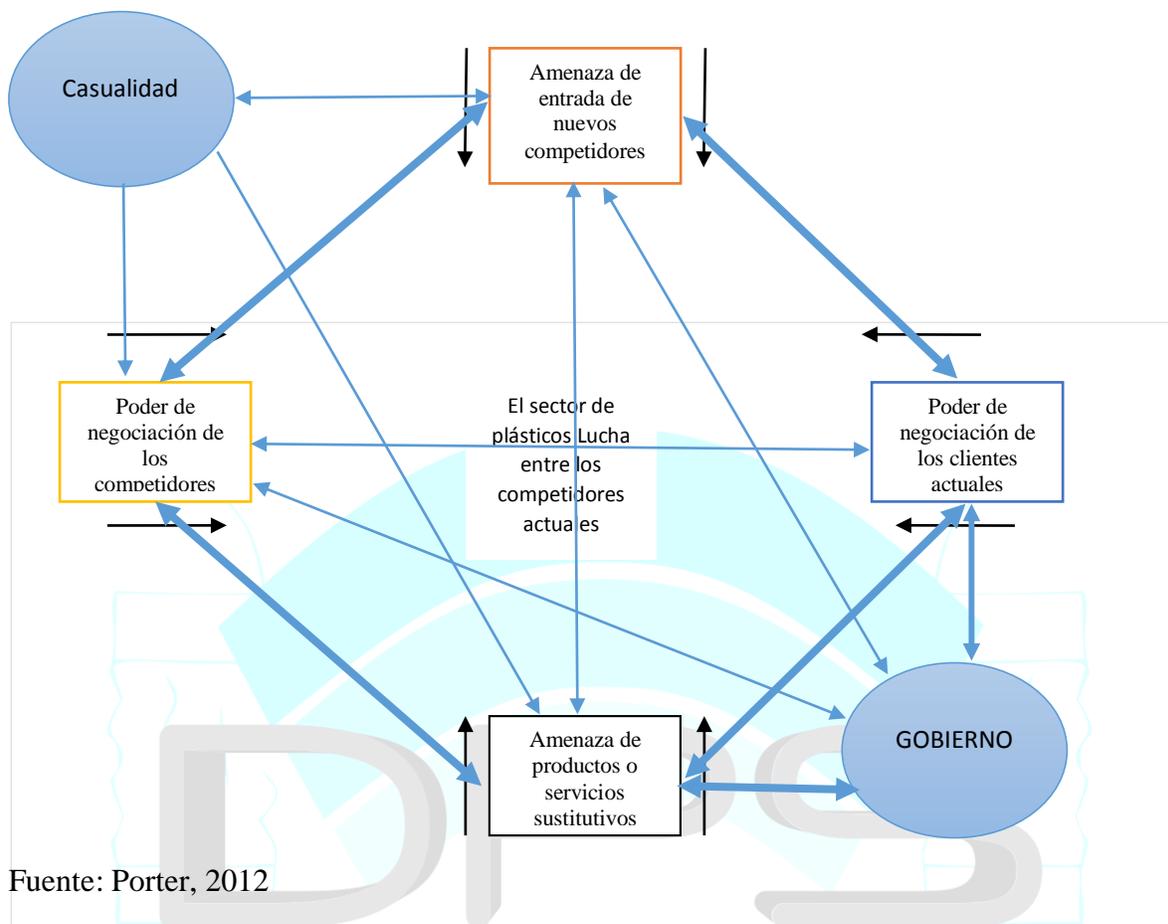
Fuente: Acoplásticos, 2016

4.3.3 Fuerzas Competitivas

Son múltiples los factores que determinan la competitividad internacional de una empresa y de sus productos en los mercados interno y externo. En estos, inciden diversas variables relacionadas con el entorno de los negocios del país en que reside y actúa la firma y varias de esas condiciones no dependen de las decisiones empresariales; baste citar la tasa de cambio, los niveles de tributación nacional y regional, la infraestructura y el costo y la calidad del suministro de energía. También son decisivos la capacidad productiva y gerencial de la empresa, la ubicación geoestratégica, la certidumbre y estabilidad jurídica, y el acceso a insumos y materias primas, entre otros.

El poder colectivo de las cinco fuerzas (ver gráfico) determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación:

Gráfico 7. Fuerzas determinantes de la competencia. Diamante de la competitividad



Fuente: Porter, 2012

4.3.4 Estructura del Mercado

Cuadro 8. Historia de las ventas (en miles de millones)

Años	2013	2014	2015	2016	2017
TAMAÑO DEL MERCADO	\$987.042	\$1.053.667	\$1.153.420	\$1.267.526	\$1.392.885
VENTAS NETAS	\$72.478	\$84.126	\$188.715	\$275.919	\$358.947
PARTICIPACIÓN EN MERCADO	7.41%	7.98%	16.36%	22%	26%

Fuentes. Propias

Nota: En el mercado de los envases plásticos a nivel departamental existen 5 empresas competitivas, pero para nuestro análisis solo se tendrá en cuenta los negocios que tradicionalmente producen envases plásticos.

TARGET: Industrias de alimentos, industria de bebidas gaseosas, jugos, agua saborizada entre otros.

4.4 Diagnóstico interno

Representan las fuerzas al interior de la organización y que evalúan cada uno de los factores que dinamizan la productividad de la organización.



Cuadro 9. Diagnóstico de la capacidad interna

CAPACIDADES	EVALUACIONES								
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA									
• Imagen corporativa	x						x		
• Análisis estratégico		x					x		
• Conformación de la estructura Org.	x						x		
• Registro y control de operaciones			X				x		
• Habilidad para responder Tecnológicamente a cambios			X					x	
• Sistema de Toma de decisiones				x			x		
• Evaluación de gestión		x					x		
CAPACIDAD FINANCIERA									
• Facilidad para salir al mercado	x						X		
• Rentabilidad retorno inversión					x			X	
• Comunicación y control gerencial		x					X		
• Estabilidad de costos		x					X		
• Habilidad para mantener esfuerzo Ante una demanda cíclica	x						X		
• Acceso a capital cuando lo requiere				x			x		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
• Estructura de la planta física				x			X		
• Sistema de reconversión industrial	x						X		
• Capacidad de producción		x						X	
• Tecnología altamente calificada							X		
• Habilidad de innovación				x					X
• Fuerza desarrollada en procesos		x					X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
• Calidad del servicio	x						X		
• Satisfacción del cliente	x						X		
• Participación en el mercado		x						X	
• Desplazamiento y ubicación de las Oficinas y la planta física					x		X		
• Disponibilidad inmediata de productos	x						X		

Fuente. Propias

4.5 Análisis situacional integrado

4.5.1 Matriz de Evaluación factores Externos

Definida a través del perfil de oportunidades y amenazas POAM, definida a través de los siguientes elementos;

Cuadro 10. Matriz POAM

Capacidad calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. TECNOLÓGICO									
a. Proveedores internacionales				xx			xx		
b. Proveedores Nacionales				xx			xx		
c. Equipos de tecnología limpia				xx			xx		
d. Personal especializado					xx			xx	
e. Aranceles aduaneros			xx					xx	
f. Vías de comunicación					xx			xx	
g. Medios de transporte		xx						xx	
2. ECONÓMICO									
a. Empresas regionales en el m/do					xx			xx	
b. Materias Primas				xx				xx	
c. Instituciones financieras				xx			xx		
d. Relaciones publicas				xx			xx		
e. Inflación		xx						xx	
f. Producto Interno Bruto			xx				xx		
g. Tasas de interés			xx				xx		
h. Alianzas estratégicas				xx			xx		
3. POLÍTICO									
a. Sistema tributario	xx						xx		
b. Políticas de seguridad dptal	xx						xx		
c. Plan nacional de desarrollo				xx			xx		
d. Políticas de competitividad				xx			xx		
e. Plan regional de integración				xx			xx		
f. Plan de internacionalización				xx			xx		
4. GEOGRÁFICA									
a. Plan de desarrollo vial				xx			xx		
b. Crecimiento urbanístico				xx			xx		
c. Extensión zona franca surcolomb.				xx			xx		
d. Interconexión Caqueta - Putumayo				xx			xx		
e. Plan vial 4 G				xx			xx		
f. Ubicación estratégica				xx					
5. SOCIAL									
a. Generación de empleo					xx		xx		
b. Inversión social				xx				xx	
c. Oferta educativa a nivel superior					xx			xx	
d. Planes y programas ambientalistas						xx	xx		

Fuente: propias

Según el análisis de la capacidad Externa de la Distribuidora Plásticos Sur S.A.S y teniendo en cuenta la actual situación en la que se encuentra el país ha incidido enormemente en el desarrollo productivo de la empresa, generando circunstancias de amenaza que pese al amplio segmento del mercado y a las ganas de sostenerse en el mercado, le declinan la curva de posicionamiento y cobertura, por lo que obligan a generar mecanismos en donde la formulación estratégica es la base para la búsqueda del éxito y por ende el mayor posicionamiento en el mercado.

Por esta misma razón, se deben Recepcionar todas las oportunidades que ofrece el entorno como la dinámica competitiva en presencia de grandes empresas del orden para fortalecer aún más la producción.

4.5.2 Matriz de Evaluación Factores Internos

Matriz de Evaluación del Factor Interno (E.F.I)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
1. Participación del 22% en el mercado de los envases plásticos	0.18	3	0.54
2. Imagen de la Distribuidora DPS en el mercado	0.12	2	0.24
3. Servicio eficiente de los empleados	0.13	3	0.39
4. Orientación y enfoque de su publicidad	0.06	2	0.12
5. Instalaciones altamente competitiva	0.03	4	0.12
6. Planes funcionales al alcance de mercado	0.06	2	0.12
7. Amplia fuerza de ventas en el ofrecimiento de productos plásticos	0.12	2	0.24
8. Infraestructura favorable para atención al cliente	0.15	2	0.30
9. Amplios horarios de atención al público	0.1	3	0.3
TOTAL	100		2.37

Fuentes: propias

El resultado total sopesado es de 2.37 caracteriza a la DISTRIBUIDORA DE PLASTICOS SUR S.A.S como una organización con débil posición interna, es decir que al interior, en sus áreas, presenta deficiencias funcionales, por lo tanto debe implementar estrategias de marketing, promocionales y publicitarias que promuevan al recurso humano y que generen valor agregado a la labor diaria.

4.5.3 Matriz de perfil competitivo

La anterior matriz de perfil competitivo nos muestra que DPS S.A.S es una empresa altamente competitiva, que pese a presentar deficiencias al interior de la organización, es una de las empresas más representativas del mercado en la ciudad de Neiva, lo que representa posicionamiento y cobertura a corto plazo, que aunque desarrolla estrategias de producto, no alcanzan a ser suficientemente efectivas para posicionarse ampliamente en el mercado de la ciudad.

De acuerdo a la matriz de perfil competitivo se puede asegurar que DPS se consolida en el primer lugar entre las empresas productoras y comercializadoras de la región, en tanto que ENVASES HUILA se ubica en un rango medio representando una compatibilidad aceptable, distanciado de manera extensa frente a Incaroplast y Distrienvases un poco cercano a Induplast del Huila.



DPS
DISTRIBUIDORA PLÁSTICOS SUR

DISTRIBUIDORA PLASTICOS DEL SUR S.A.S
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

No	FACTORES CLAVES	PESO RELATIVO	DPS S.A.S		INDUPLAST HUILA		CAROLPLAST H		DISTRIVENVASES		ENVASES HUILA	
			V/R	RESULTADO SOPESADO	V/R	RESULTADO SOPESADO	V/R	RESULTADO SOPESADO	V/R	RESULTADO SOPESADO	V/R	RESULTADO SOPESADO
1	Calidad del personal	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	2	0,3	3	0,45
2	Efectividad estrategias de producto	0,1	4	0,4	1	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2
3	Lealtad al cliente	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	1	0,15	3	0,45
4	Calidad del servicio	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2
5	Participación en el mercado	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6
6	Ofrecimiento de mejor servicio	0,15	4	0,6	1	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3
7	Ubicación estratégica puntos atención	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1	4	0,2
8	Organización y dirección estratégica	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
TOTAL		1		3,7		2,25		2,4		2,3		2,85

DISTRIBUIDORA PLÁSTICOS SUR

PESO RELATIVO

0	Nada importante
1	Muy importante

VALOR

1	Debilidad mayor
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor

RESULTADO SOPESADO

<1,6	Bajo
1,6 - 3,0	Medio
> 3,0	Alto

4.5.4 DOFA Tradicional

De igual forma la matriz de análisis DOFA, que según serna (1997), este análisis está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la organización. Con dicho análisis se permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

En el siguiente cuadro identificado con el 11, se observa la Matriz DOFA



		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		<p>Administrativa: Preocupación constante por la planeación en la gestión administrativa y empeño por desarrollar cada una de las sugerencias que recibe del cliente</p> <p>Financiera: Disponibilidad inmediata del crédito, por la confianza y buen manejo de las cuentas corrientes</p> <p>Mercado: posee buen valor agregado en la venta del Producto, debido a la importancia que éste representa para procesos de empaques de productos</p> <p>Instalaciones Físicas: su estructura le permite almacenar una buena cantidad de materia prima</p> <p>Competitiva: excelente calidad de los productos por los proveedores de las materias primas</p> <p>Recurso Humano: personal alta/ calificado en el manejo de tareas tecnificadas, con agilidad para transformación material PET</p>	<p>Administrativas: Falta asignación procesos administrativos en cada una de las áreas para un mejor control en toda la organización</p> <p>Tecnológica: Adquisición equipos producción limpia</p> <p>Mercados: Falta de cubrimiento de mercados a todas las zonas geográficas del departamento y del país.</p> <p>Competitiva: Pese a estar garantizados por una gran calidad en los productos, no se cuenta con un medio de transporte que facilite la mayor distribución de producto y se tenga a disposición cada vez que el cliente necesite del producto</p> <p>Recurso Humano: pese a contar con programas y sistemas de seguridad industrial y bienestar, a fin de mejorar la calidad de vida de los empleados.</p>
MATRIZ DOFA	DISTRIBUIDORA PLASTICOS SUR S.A.S		
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)	
<p>Económicas: El tamaño del mercado, los precios competitivos y la aplicación y fomento de planes derivados globalización</p> <p>Social: Las actitudes hacia la garantía de entrega, la generación de empleos</p> <p>Tecnológico: La implementación de tecnologías en la región acordes con los procesos de Distribución son oportunidades de crecimiento y desarrollo</p> <p>Competitivos: la calidad de productos.</p> <p>Geografías: ubicación des oficinas en la Zona Franca surcolombiana</p>	<p>a. Implementación del enfoque total de la administración teniendo en cuenta: planeación, organización dirección, control y dirección</p> <p>b. Implementación de mecanismos de información para el cliente que mantengan más satisfecho al cliente</p> <p>c. Incrementar la planta personal altamente calificado</p> <p>d. Mejoramiento y ampliación de las instalaciones de producción</p>	<p>a. Adquisición de equipos y sistemas transformación materia prima el área de producción.</p> <p>b. Control y monitoreo del sistema de seguridad y salud en los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa</p> <p>c. Rediseño estructura organizacional para integrar áreas</p> <p>d. Adquisición de equipos de transporte para minimizar los costos de transporte de la empresa</p> <p>e. Implementación sistemas de presentación de productos, donde se mencionen los pesos exactos del producto</p>	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)	
<p>Económicas: altos impuestos que se cancelan al fisco constituyen amenazas de gran impacto, como variables déficit.</p> <p>Políticos: Políticas implementadas por el Ministerio de medio ambiente para producción sostenimiento de esta clase de empresas</p> <p>Social: la caótica situación de orden público que eleva la crisis de valores</p> <p>Tecnológico: diferentes cambios que ofrece la tecnología en productos varios</p> <p>Competitivos: la presencia de empresas fuertemente competitivas que Ofrecen productos de alta calidad en el país</p>	<p>a. Programas de capacitación e inducción permanente personal de planta de la empresa</p> <p>b. Caracterización de los diferentes productos que ofrece la empresa</p> <p>c. Implementación de sistemas y plan de Mejora continua para atraer nuevos clientes valor a los actuales en procesos de fidelización de los clientes.</p>	<p>a. Optimización de medios de comunicación interno y externo</p> <p>b. Diseño de un plan de medios</p> <p>c. Implementación de mecanismos de Información para el cliente</p> <p>d. Replanteamiento en el ofrecimiento del portafolio de productos.</p> <p>e. Esquemmatización y selección de imágenes para el portafolio de productos</p>	

4.5.5 DOFA Prospectiva

Como análisis en la matriz DOFA Prospectiva, se tiene que, es importante aprovechar las oportunidades con las cuales cuenta la empresa y se debe hacer frente a las amenazas severas con las cuales cuenta la empresa y sobre las cuales debe aplicar una buena posición a fin de generar mayor beneficio en un escenario de oportunidades que muestra la posición monopolística de la empresa DISTRIBUIDORA DE PLÁSTICOS SUR S.A.S

OPORTUNIDADES

EXCELENTES					BUENAS				
1	-	-	-	-	-	5	-	-	-
2	6	-	-	-	-	-	-	-	-
-	7	-	-	-	3	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

AMENAZAS

GRAVES					SEVERAS				
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	4	-	-	-	-

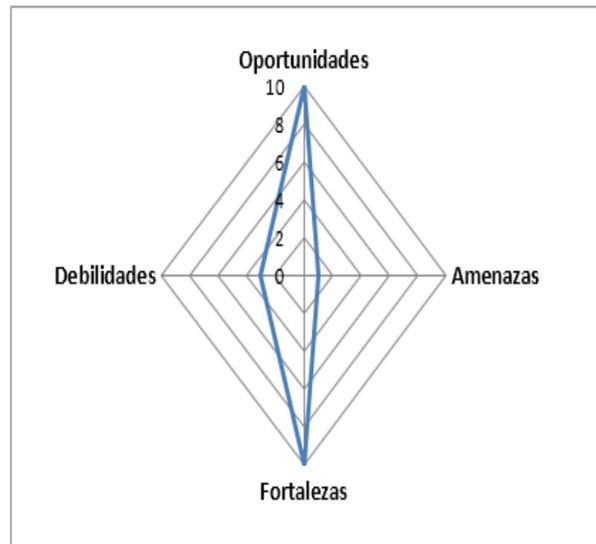
FORTALEZAS

EXCELENTES					BUENAS				
-	-	-	-	-	-	5	-	-	-
-	6	-	-	-	2	-	-	-	-
3	7	-	-	-	-	-	-	-	-
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-

DEBILIDADES

GRAVES					SEVERAS				
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	3	-	-	-	-
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-

FODA - Modelo CEM



CAPÍTULO V.

Formulación estratégica

5.1 Proyecto Empresarial

5.1.1 Misión

Distribuidora Plásticos Sur S.A.S es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de envases PET con altos estándares de calidad, que contribuyen al crecimiento de los clientes, cumplimiento con sus necesidades y las de la organización, logrando rentabilidad para sus accionistas y desarrollando procesos, bajo un marco de responsabilidad social y legal.

5.1.2 Visión

Distribuidora Plásticos Sur S.A.S para el año 2020, se proyecta como una empresa líder en la fabricación y comercialización de envases PET de alta calidad, enfocando esfuerzos para abarcar el mercado colombiano. Será reconocida por contar con talento humano competente, altos estándares de calidad, oportunidad y eficiencia en el servicio.

5.1.3 Valores corporativos

Distribuidora Plásticos Sur S.A.S establece y desarrolla en su equipo de trabajo los siguientes valores corporativos:

- ✓ Cumplimiento
- ✓ Honestidad
- ✓ Lealtad a nuestro cliente interno y externo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Confidencialidad
- ✓ Trabajo en equipo

5.1.4 Políticas de la empresa

Medio ambiente

La empresa tiene definida la política de medio ambiente, la cual se describe a continuación:

“Distribuidora Plásticos Sur S.A.S. Parte de la premisa de absoluto compromiso para el desarrollo sostenible en todos los procesos productivos de la empresa.

Se basa en tres principios básicos relacionados con el ámbito económico, medio ambiental y de responsabilidad social; entre los cuales debe haber un balance perfecto con el fin de lograr un progreso económico y amigable con el medio ambiente.

Los principios básicos que rigen la Política Medioambiental son los siguientes:

- Comprometidos con la mejora continua en el desarrollo de nuestros procesos productivos para así mitigar un impacto negativo al medio ambiente.
- Prevención y control de la contaminación mediante la búsqueda de alternativas viables para obtener operaciones más limpias que nos ayuden a conservar los recursos naturales. Para así ofrecer un ambiente sano y saludable a nuevas generaciones.
- Asegurar el cumplimiento de los requisitos legales aplicables y otros que suscriba la organización en materia de Medio Ambiente.

Cada persona relacionada con Distribuidora Plásticos Sur S.A.S es responsable de cumplir y hacer cumplir cada uno de los compromisos que como organización, ha pactado con el medio ambiente para un futuro mejor.

Seguridad y salud en el trabajo

Distribuidora Plásticos Sur S.A.S. Es una empresa dedicada a la fabricación y comercializar envases PET con altos estándares de calidad, está comprometida a propiciar el mejoramiento de las condiciones de trabajo, salud y seguridad en todos los niveles de la organización, sus centros de trabajo, todos sus trabajadores, independiente de su forma de contratación y partes interesadas, mediante la implementación sistema de seguridad y salud en el trabajo para la gestión de los riesgos laborales. Los parámetros generales para cumplir el anterior compromiso son:

- La protección de la seguridad y salud de todos los trabajadores, mediante la prevención los riesgos de SST y la mejora continua del SG-SST en la Organización.
- Identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos y establecer los respectivos controles.
- Cumplir la normatividad nacional vigente aplicable.
- Promover la participación activa del COPASST o Vigía de SST según corresponda y los trabajadores, en todas las etapas del SG-SST en la empresa.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes suministrando soluciones de envases PET con los más altos estándares de calidad, la mejor tecnología y un recurso humano competente.
- Mejorar continuamente los procesos HSEQ.

Para el cumplimiento de esta Política, se orientarán los esfuerzos y se destinaran los recursos físicos, económicos y de talento humano requeridos para la oportuna identificación, valoración e intervención de los peligros que puedan generar accidentes de trabajo,

enfermedades laborales y emergencias, así como los que se requieren para el desarrollo efectivo de actividades y programas que fortalezcan la eficacia del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo asegurando la competitividad y buena imagen organizacional.

Contra el consumo de alcohol

Distribuidora Plásticos Sur S.A.S., ha definido y establecido una política de no alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas, con el fin de promover, prevenir y fomentar el bienestar de los trabajadores, contratistas y visitantes dentro de las instalaciones físicas de la empresa y de nuestros clientes, ya que esto genera impactos negativos sobre la sociedad, el ambiente de trabajo, en las personas y sus condiciones de trabajo, debido a sus factores de riesgo asociado. Por lo tanto con el ánimo de mejorar el desempeño laboral y el fomento de los hábitos y estilos de vida saludable, se establecen los siguientes parametros:

- Prohíbe presentarse al cumplimiento de sus actividades, funciones y/o tareas bajo el efecto de bebidas alcohólicas y sustancias psicoactivas u otras que afecten el funcionamiento adecuado del desempeño laboral.
- Prohíbe el consumo de tabaco, sustancias psicoactivas y bebidas alcohólicas, durante el desarrollo de actividades y/o funciones dentro de las instalaciones físicas y vehículos de la empresa.
- Promueve actividades de sensibilización y de capacitación para los trabajadores, contratistas y temporales que buscan la creación de hábitos y estilos de vida saludables en relación al daño que causa el cigarrillo, bebidas alcohólicas y sustancias psicoactivas que afectan la salud del individuo y su entorno.
- Distribuidora Plásticos Sur S.A.S, realizara inspecciones periódicas en los sitios de trabajo para comprobación de aliento alcohólico en sus trabajadores.

Esta política es coherente con la legislación vigente y el reglamento interno de trabajo, por lo tanto, cualquier conducta que vaya en contra de su cumplimiento se considera falta grave. La violación de esta política representa un acto causal de terminación del contrato de trabajo o de prestación de servicios.

5.2 Estrategias de Crecimiento

Con una extensión hacia sectores como los que se relacionan a continuación:

✓ **Sector de Alimentos y Bebidas:** Embotelladores de Bebidas Carbonatadas y No Carbonatadas. El 95% del mercado que atendemos y de los clientes potenciales son embotelladores de Bebidas carbonatadas (Gaseosas, energizantes), Aguas, refrescos, jugos y néctares. Se consumen grandes volúmenes. También se embotellan otro tipo de productos alimenticios como aceites y salsas

✓ **Sector de Aseo:** Procesadores y embotelladores de productos de aseo. Los volúmenes no son comparables con los volúmenes del sector de bebidas, pero son un sector importante para participar.

✓ **Sector Farmacéutico y agroindustrial:** Los sectores farmacéutico y agroindustrial comparado con el sector de Bebidas es muy pequeño, pero posee un precio muy competitivo.

5.3 Estrategias de Costos y productividad

La estrategia de producción de nuestros productos es muy clara. El proceso productivo está completamente tecnificado utilizando la maquinaria más avanzada para tener control total del proceso de producción y que el producto terminado tenga los mayores estándares de calidad.

5.4 Estrategias de comercialización

Distribuidora Plásticos Sur SAS tiene establecido como estrategia comercial, incrementar la participación en Colombia y una vez consolidado incursionar en el mercado del exterior (Centroamérica y el Caribe).

Para ello, es importante tener unos precios muy competitivos, los cuales se pueden obtener con el incremento de capacidad productiva, la fabricación de envases y empaques en Zona Franca (beneficios tributarios) y la exención de aranceles.

5.5. Estrategias de Internet y Comercio Electrónico

Pese a que la empresa cuenta con página Web y demás recursos de informática, se hace necesario definir una estrategia de imagen más agresiva, de tal manera que le sirva para competir en los diferentes mercados y alcanzar mayor posicionamiento en el mercado nacional.

DISTRIBUIDORA PLÁSTICOS SUR

Capítulo VI

Formulación de la Implementación Estratégica

El planteamiento inicial de este proyecto es el desarrollo de un Direccionamiento Estratégico para Distribuidora Plásticos del Sur S.A.S, para lo cual se plantea una planeación estratégica, la cual permitirá enfocarnos en una administración por objetivos, para poder alcanzar una visión más clara de lo que se quiere hacer con la organización teniendo en cuenta en donde esta y con que cuenta para poder alcanzar las metas futuras de la empresa, lo cual le facilitará enfrentar las circunstancias cambiantes del entorno y de esta manera lograr una mayor estabilidad y equilibrio en el mercado en el que se desenvuelve.

Para la implementación de la estrategia, se tendrá en cuenta lo siguiente:

6.1 Estructura organizacional

En este punto se establece el principio de la jerarquía administrativa, o sea la ordenación de autoridades fijas con facultades de regulación e inspección y con el derecho de queja o apelación ante las autoridades superiores por parte de los inferiores

En este esquema se describe en un nivel jerárquico cada uno de los niveles y por ende los cargos que debe ocupar cada uno de ellos.

La figura 2 vista como anexo B del presente trabajo, describe la manera como se ha organizado funcionalmente la empresa de acuerdo al orden jerárquico.

6.2 Sistemas de seguimiento e indicadores y cuadro de mando integral

Según, Evans (2007) los indicadores se definen como variables que sirven para medir los cambios, estas variables miden de manera cualitativa y cuantitativa los sucesos colectivos, para así poder respaldar, políticas, evaluar logros y metas, sirven para medir el logro y la gestión de la planeación estratégica en una organización. Los indicadores definidos para el caso de estudio orientados hacia el direccionamiento estratégico en la empresa Distribuidora Plásticos Sur S.A.S. Son:

Cuadro 12. Caracterización de proceso y definición de indicadores

		CARACTERIZACIÓN PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			Código:	Página 73/1
					Versión:	
					Fecha:	
OBJETIVO		Brindar direccionamiento estratégico necesario para asegurar el logro de objetivos de la empresa Distribuidora Plásticos Sur S.A.S				
RESPONSABLES		Gerencia General				
PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	RECEPTORES		
<ul style="list-style-type: none"> • Entorno • Todos los procesos • Cliente • Proceso de recursos humanos. • Proceso Gestión de la Calidad • Compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación vigente • Informes y medición de indicadores. • Necesidades Personal Idóneo • Documentos y registros controlados. • Acciones. • Programa e informes de auditoría. • Materiales, insumos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de la misión y visión. ▪ Establecer objetivos de Calidad. ▪ Establecer la estructura organizacional. ▪ Determinar los requisitos legales. ▪ Identificación de requisitos del cliente. ▪ Seguimiento de indicadores y metas de gestión. ▪ Asignación de recursos. ▪ Búsqueda y consecución de clientes y contratos nuevos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas y recursos ▪ Seguimiento y cierre de contratos. ▪ Necesidades de personal. ▪ Necesidades de entrenamiento ▪ Necesidades de servicios o insumos ▪ Solicitud de acciones. ▪ Generación, ajuste y edición de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos los procesos ▪ Clientes. ▪ Proceso de Recursos Humanos. ▪ Proceso de seguridad y salud en el trabajo ▪ Proceso de Compras ▪ Proceso de Gestión de la Calidad. 		
DOCUMENTOS Y REGISTROS		INDICADOR	RECURSOS			
Contratos con clientes nuevos Manual sistema de gestión calidad		Utilidad operacional / productos y/o Servicios prestados	Humanos, financieros y de infraestructura			
Fecha	Descripción del cambio				Versión	
	Aprobación del documento				1	

		CARACTERIZACIÓN PROCESO DE COMPRAS		Código:	Página 2/2
OBJETIVO		Garantizar la adquisición de productos y servicios de acuerdo a los requerimientos establecidos por el cliente.			
RESPONSABLES		Gerencia general			
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE	
<ul style="list-style-type: none"> • Todos los procesos • Proceso Planificación Estratégica • Proveedores • Proceso de recursos humanos • Proceso HSEQ 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de servicios o insumos. • Políticas y Recursos • Información y documentos soportes • Materiales, insumos o servicios. • Personal competente. • Documentos y registros controlados. • Acciones. • Programas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de la necesidad de compra o contratación de servicio ▪ Selección de proveedores. ▪ Contratación o compra. ▪ Evaluación de proveedores. ▪ Reevaluación de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiales, insumos o servicios. ▪ Contratistas seleccionados ▪ Informes y medición de indicadores. ▪ Solicitud de acciones, información, registros. ▪ Generación, ajuste y edición de documentos. ▪ No conformidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos los procesos en salud ▪ Procedimiento en servicios de docencia e investigación. ▪ Proceso de recursos humanos ▪ Proceso de planeación estratégica ▪ Proceso HSEQ 	
DOCUMENTOS Y REGISTROS		INDICADOR	RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual SGI ▪ Listados de documentación 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultado reevaluación de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos, financieros y de infraestructura 		
Fecha	Descripción del cambio			Versión	
	Aprobación del documento			1	

Fuentes: propia



CARACTERIZACIÓN PROCESO HSEQ

Código:

Página
3/3

OBJETIVO
Aumentar la satisfacción de las partes interesadas, cumpliendo los requisitos y otros legales en materia de administración del recurso humano, salud y seguridad laboral con la finalidad de afianzar posicionamiento, optimizar recursos y garantizar el desarrollo de procesos de forma segura.

RESPONSABLES
Coordinador HSEQ

PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	RECEPTORES
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Proceso planeación estratégica • Todos los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos, normas, decretos, resoluciones, acuerdos. • Directrices organizacionales • Necesidades de capacitación y divulgación de los procesos de HSEQ. • Necesidades de documentación • No conformidades • Planes de gestión • Fichas ambientales • Accidentes e incidentes de trabajo • Quejas y/ reclamos • Informes de auditoria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar requisitos ▪ Apoyar procesos de procesos ▪ Caracterización de procesos ▪ Elaborar planes de trabajo ▪ Diseño de programas de gestión ▪ Elaboración informe de auditoria ▪ Matrices de identificación de riesgos, aspectos e impactos ambientales. ▪ Cronograma de actividades e implementación de programa de inspecciones ▪ Seguimiento a actividades desarrolladas ▪ Generación de indicadores de procedimientos ▪ Control de documentos y registros ▪ Realizar acciones de mejoramiento ▪ Informes a la gerencia ▪ Reporte e investigación de AT ▪ Realizar simulacros ▪ Atender quejas y reclamos 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de requisitos legales • Observaciones y asignaciones de tarea • Caracterización de proceso • Programas de auditoria • Programas de gestión • Actividades programadas • Indicadores de gestión • Documentos y registros actualizados • Documentos y registros nuevos • No conformidades solucionados • Acciones de mejoramiento implantados • Informes • Actividades ISO y ambientales • Documentos soportes • Quejas y reclamos cerrados 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los procesos y gerencia general de la empresa DPS • Partes interesadas

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar no conformidades y generar acciones pertinentes ▪ Realización de informes de gestión 			
DOCUMENTOS Y REGISTROS		INDICADOR	RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. • Políticas HSQ • Procedimiento de identificación de riesgos, aspectos e impactos ambientales. • Procedimiento de inspecciones • Contratos con clientes • Manual sistema de gestión calidad 		<ul style="list-style-type: none"> • Actividades ejecutadas/Actividades programadas • Requisitos legales cumplidos/Requisitos legales determinados • LTIF • N° conformidades ambientales del periodo 	Humanos, financieros y de infraestructura		
Fecha	Descripción del cambio			Versión	
	Aprobación del documento			1	

Fuentes: propias



		CARACTERIZACIÓN PROCESO DE MANTENIMIENTO		Código:	Pág 4/4
OBJETIVO		Garantizar el estado de funcionamiento de equipos, herramientas e infraestructura de la empresa Distribuidora Plásticos del Sur S.A.S DPS asegurando la disponibilidad y confiabilidad requerida para la comercialización y distribución de envases plásticos a sus clientes			
RESPONSABLES		Gerencia general, Coordinador HSEQ.			
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE	
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de atención en calidad • Proceso Planificación Estratégica • Proveedores • Proceso de recursos humanos • Proceso HSEQ 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de mantenimiento. • Inventario de equipos, herramientas e infraestructura. • Políticas y Recursos • Información y documentos soportes • Materiales, insumos o servicios. • Personal competente. • Documentos y registros controlados. • Acciones. • Programa de auditorías internas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspección del estado de equipos, maquinas, herramientas e infraestructura ▪ Identificación de mantenimientos correctivos o preventivos. ▪ Cumplimiento al programa de mantenimiento. ▪ Ejecución de mantenimientos. ▪ Informe y/o registro de mantenimientos efectuados. ▪ Seguimiento cumplimiento programa de mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento programa de mantenimiento. ▪ Equipos, maquinas, herramientas e infraestructura en óptimas condiciones de funcionamiento. ▪ Necesidad de personal ▪ Informes y medición de indicadores. ▪ Solicitud de acciones, información, registros. ▪ Generación, ajuste y edición de documentos. ▪ No conformidades ▪ Necesidades de insumos o servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de atención calidad ▪ Proceso de recursos humanos ▪ Proceso de planeación estratégica ▪ Proceso HSEQ ▪ Proceso de compras 	
DOCUMENTOS Y REGISTROS		INDICADOR	RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual del SGI ▪ Listados de documentación 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento programa de mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos, financieros y de infraestructura 		
Tabla de control de cambios Fecha	Descripción del cambio			Versión	
	Aprobación del documento			1	

6.3 Planes de acción 3-4 años

Se establecen a partir de los factores de mayor incidencia en cumplimiento de los objetivos de cobertura y participación en el mercado así

Tabla 4. Planes de acción 3 – 4 años.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	
	COBERTURA	PARTICIPACIÓN
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ampliar la cobertura hacia mercados nacionales ✓ Llegar a todos los municipios del departamento del Huila 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retener los clientes actuales y conquistar, fidelizar nuevos clientes. ✓ Incrementar la participación en el mercado al 15% en el mercado regional y 8% en el mercado Nacional.
PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener los equipos y la maquinaria y adquirir maquinaria limpia con mayor capacidad de producción. ✓ Diseñar un plan comunicacional para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con los Estandares de calidad para la producción de envases plásticos a nivel regional, nacional y local. ✓ Fortalecer esquemas de sistematización óptima para la realización de pedidos y prontas entregas en los puntos de recepción o clientes.
CAPACITACION	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar un plan de capacitación para los empleados. ✓ Diseñar un plan de producción en planta. ✓ Diseñar un plan de mejoramiento continuo y de mantenimiento de las máquinas en cada uno de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modificación en el esquema de estructura organizacional, hacia el achatamiento de las estructuras en un nivel plano, para que la toma de decisiones se realice de manera flexible y participativa con todos los niveles de la organización.

6.4 Planes de trabajo anual

Representa la guía de trabajo anual que detalla acciones y actividades desarrolladas para alcanzar los objetivos propuestos y establecidos en elementos cuantitativos verificables que al desarrollar el presupuesto anual y plurianual, se visualiza tanto en acciones como en cifras y que representa una opción de mejora para la empresa como se muestra a continuación.

CUADRO 13. PLAN ESTRATÉGICO DPS 2018 - 2021
OBJETIVO: No. 1 LOGRAR PARA EL AÑO 2019 UNA PARTICIPACION EN EL MERCADO DEL 15%

ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO												INVERSION	RECURSOS	RESPONSABLES		
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
PRODUCTO																			
Mayor utilización de la fuerza de ventas que está altamente calificada y de esta manera formar parte integral de la organización	1.1 Capacitar constantemente al personal de la empresa DPS	1.1.1 Mejorar los momentos de verdad de la empresa y funcionarios con el cliente 1.1.2 Informar en forma permanente a sus trabajadores 1.1.3 Mostrar las estadísticas de ventas de DPS en cuanto cobertura y Participación en mercado															\$5,000,000	Distribuidores Publicidad agendas computador Papelógrafo alquiler local refrigerios Papelógrafo	La Gerencia y un asesor en marketing Gerente Gerente
TOTAL DEL PLAN ANUAL																	5,000,000		

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2018 - 2021

OBJETIVO: No. 1 LOGRAR PARA EL AÑO 2019 UNA PARTICIPACION EN EL MERCADO DEL 15%

ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO												INVERSION	RECURSOS	RESPONSABLES
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
PRODUCTO VIENEN 2. Aprovechar la infraestructura Logística de la empresa	2.1 Firmar contratos representativos con empresas de Alto movimiento Distribución almacenes de Grandes marcas	2,1,1 Organizar reuniones con posibles clientes, mostrar la imagen de la empresa a nivel nacional y ofrecer escalas que faciliten comodidad de pago al cliente													\$5.000.000 \$ 500.000	Papelógrafo teléfono lápices carpetas material publicitario	Gerente
		TOTAL DEL PLAN ANUAL												<u>5.500.000</u>			

DISTRIBUIDORA PLÁSTICOS SUR

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2018 - 2021
OBJETIVO: No. 1 LOGRAR PARA EL AÑO 2019 UNA PARTICIPACION EN EL MERCADO DEL 15%

ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO												INVERSION	RECURSOS	RESPONSABLES
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
PRODUCTO VIENEN															\$5.500.000		
3. Crear y diseñar una programación de servicios al cliente con personal altamente calificado Estableciendo para Ello plan promocional	3.1 Evaluar las características Del producto con El fin de fijar el Tipo de promoción	3,1,1 Hacer reuniones periódicas con su fuerza de venta en las que se incluya motivación constante 3,1,2 Durante las reuniones realizar evaluaciones de las debilidades de la empresa para el Diseño estrategias de mejoramiento 3,1,3 contacto directo con cliente													\$ 800.000	Pápelo grafo Televisor Apuntador Videos C.D Block lapiceros material de trabajo	Gerente Director comercial
		TOTAL DEL PLAN ANUAL													6.300.000		

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2018 - 2021

OBJETIVO: No. 1 LOGRAR PARA EL AÑO 2019 UNA PARTICIPACION EN EL MERCADO DEL 15%

ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO												INVERSION	RECURSOS	RESPONSABLES	
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
COMUNICACIÓN Y REALCE DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE EMPRESA Radio Prensa Dummis Saltarines Globos	VIENEN															6.300.000	Teléfono Fax medios de comunicación	Gerencia y coordinador de Ventas Gerente junto Gerente comercial
	4,1 Diseñar planos de ubicación de las diferentes puntos de venta	4,1,1 Realizar lista de clientes potenciales.														3.500.000		
		4,1,2 Establecer negociaciones con medios de comunicación														1,500,000		
		4,1,3 Establecer eventos para los días claves (sábado o domingo)																
		4,1,4 Diseñar procesos para agilizar tramites adquisición																
TOTAL DEL PLAN ANUAL															11.300.000			

CUADRO 14. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2018 - 2021

OBJETIVO 2. LOGRAR COBERTURA DE 100% EN EL TERRITORIO DEPARTAMENTAL

ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO												INVERSION	RECURSOS	RESPONSABLES	
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
PRODUCTO	VIENEN															\$11.300.000		
Aprovechar la infraestructura tecnológica con la que cuenta la empresa DPS en la actualidad	1.1 Implementar Módulos inteligentes a fin de llamar la atención e incrementar las ventas	1.1,1 Revisar los Brochures de los productos a fin de organizar un portafolio amplio														5,000,000	Computador catálogos de publicidad lapiceros teléfono Papelería	Gerente
		1.1,2 Organizar la fuerza de ventas de tal manera que se establezcan grandes contactos																
		1.1,3 Impulsar la Imagen del producto a través de la página WEB														1,300,000		Gerente y la empresa Publicar
TOTAL DEL PLAN ANUAL															17.800.000			

6.5 Presupuestos anuales y plurianuales

Tabla 5. Presupuesto anual 2018

	ACTIVIDAD	RECURSO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
1	Capacitación de personal DPS	Recurso humano	5000.000	Director recurso humano
2	Marketing relacional con proveedores y clientes de la empresa DPS	Recurso humano y técnico	500.000	Director comercial y de recurso humano
3	Caracterización del producto con estrategias promocionales	Logística e infraestructura	800.000	Director comercial y de recurso humano
4	Diseño planos de ubicación puntos de venta y distribución	Logística e infraestructura	5.000.000	Director comercial y Gerente
5	Impulso del producto	Brochures	5.000.000	Director comercial
	Estrategia comunicacional	Página Web	1.300.000	Director comercial
		TOTAL	\$17.800.000.00	



DPS
DISTRIBUIDORA PLÁSTICOS SUR

CONCLUSIONES

Con el fin de dar respuesta al planteamiento de los objetivos específicos, los resultados de estos análisis fueron los siguientes:

En lo que respecta al primer objetivo, se tomó consentimiento informado a los directivos de la empresa Distribuidora de Plásticos Sur S.A.S, los cuales respondieron ampliamente al formato de entrevista expuesto en 6 preguntas, que sirvieron de base a la consolidación de las estrategias y para la integración con las áreas empresariales. De esta forma, se pudo evidenciar debilidad en la presencia de la empresa en el mercado regional así como baja participación de la imagen corporativa de la empresa en el mercado; el diagnóstico permitió identificar los factores externos e internos siendo los de mayor incidencia, la falta de estrategias promocionales y publicitarias que generen valor agregado en la imagen corporativa, así como estrategias de participación y cobertura para el producto, cuando es un mercado amplio que denota la necesidad del producto en la industria del departamento del Huila.

El análisis de los escenarios donde actúa la empresa, permitió establecer que el departamento del Huila es una alta oportunidad de negocio para la empresa, por lo que es atrayente en cuanto al desarrollo de las apuestas productivas que están lanzando constantemente productos al mercado, convirtiéndose en la oportunidad de mercado para nuestra empresa.

En lo que respecta al segundo objetivo, la formulación de la estrategia va acorde con los objetivos de cobertura y participación en el mercado, por lo tanto, las acciones que se están emprendiendo y buscan el mejoramiento a través de los procesos y la implementación de la estrategia; De esta manera, los planes tanto a corto, mediano y largo plazo se diseñaron considerando estos objetivos y asignando rubros presupuestales a la ejecución de la estrategia, con el fin de obtener beneficios de implementación de la misma.

En cuanto a la imagen corporativa, y al análisis de cada una de sus consecuencias, la empresa debe preparar acciones para evitar que se presente mayor pérdida de participación en el mercado, y atraer más a sus clientes. Aunque existen unos factores de mucha consideración que le muestran a la empresa el grado de peligrosidad al cual se enfrenta diariamente, que es la disminución en el presupuesto para realizar algunas actividades como la mayor capacitación en el personal para evitar la alta rotación del personal, por lo que se debe implementar programas de capacitación para el personal que se incorpore a la Distribuidora de Plásticos del Sur DPS

En cuanto al tercer objetivo y considerando las opiniones expresadas por los directivos de la organización, es importante diseñar estrategias en torno a Producto, precio, plaza y publicidad. El establecimiento de objetivos convierte a la misión y a la dirección en resultados de conducta planeados. Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo específico; Por esta razón y en desarrollo de su

misión La Distribuidora Plásticos Sur S.A.S, tendrá como objetivos corporativos para los próximos dos años, los siguientes:

Objetivo Estratégico 1

Incrementar la participación en el mercado a un 15%, ya que en la actualidad se encuentra en un 5%, a través de la consolidación de sus servicios en el mercado actual, aprovechando la calidad y oportuna entrega de los documentos a sus respectivos clientes.

Para el presente objetivo, se han formulado los siguientes proyectos:

Proyecto estratégico 1: Optimización de medios de comunicación internos y externos

Para el presente proyecto se han planteado las siguientes estrategias:

Estrategias 1: Diseño de plan de medios de tal forma que contribuya con el logro del objetivo inicial.

Estrategia 2. Optimización de mecanismos de información para el cliente

Proyecto estratégico 2: Implementación de sistemas en el área financiera.

Para éste proyecto se han planteado las siguientes estrategias:

Estrategias 1: Mejoramiento continuo en los mecanismos de comunicación.

Estrategias 2: Rediseño de los procesos para la fijación de políticas de crédito para la empresa.

Objetivo estratégico 2

Alcanzar un alto desarrollo tecnológico para la Distribuidora Plásticos del Sur S.A.S - DPS

Para el presente objetivo, se han formulado los siguientes proyectos:

Proyecto estratégico 1: Realizar reconversión de los equipos y programas de información

Para el presente proyecto se han planteado las siguientes estrategias:

Estrategia 1: Evaluación de equipos actualizados en tecnología limpia.

Estrategia 2. Adquisición e implementación de programas óptimos para el otorgamiento de créditos.

Proyecto estratégico 2: Modernizar y actualizar los equipos y sistemas de trabajo

Para éste proyecto se han planteado las siguientes estrategias:

Estrategias 1: Adquisición de sistemas y paquetes de cómputo que contribuyan con la tarea eficaz en el desarrollo de asignación de políticas de crédito para el cliente.

BIBLIOGRAFÍA

Arnold c. M; Osorio, F (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. Universidad de Chile, Vol 3.

Briceño, R. D.F. (2014) Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para empresa V&P seguridad y salud en el trabajo. Universidad Tecnológica de Pereira. Administración industrial. Pereira.

Guerra, J. C. (2013). *Blogger*. Obtenido de Blogger : http://manualesdejc.blogspot.com.co/2013/12/ventajas-y-desventajas-de-los-manuales_7.html

Hernández G.H; Cardona, D.A & Del Río, J.L (2017) Direccionamiento estratégico: proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas empresas. Barranquilla.

Hernández V. E. (2014). La sociología de la organización. Mexico.

Hernández, S. (2012). Principales escuelas del pensamiento administrativo. Bogota: McGrawHill.

Katz, Kahn. (2005). Escuela de Sistemas. Editorial McGrawHill

Molina, M. O. A. & Vidal, G. E. Plan de direccionamiento estratégico para la empresa PX S.A de la ciudad de Cali. Universidad cooperativa de Colombia, Santiago de Cali, 2017

Mintzberg, H., Bruce, A. & Lampel J.(1999) Safari a la Estrategia. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 1.999, 511p.

Naranjo, P.M (2009) Motivación perspectivas teóricas y algunas consideraciones de importancia en el ámbito educativo. Universidad de Costa Rica. 2009 153 – 170p

Páramo M, D. (2010) Programa de Especialización en Alta Gerencia. Gerencia de Marketing Estratégico. pág 29 -32

Raimondi, V. (2016). Plan de direccionamiento estratégico de ULAC para el periodo 2012 – 2016. Mar de Plata, Argentina.

Zapata, D. A (2016) Gerencia organizacional y de gestión. Parte I. Universidad Surcolombiana. Programa de especialización en alta Gerencia. Neiva.

Anexo A. Consentimiento informado institucional



Universidad
Surcolombiana

CONSENTIMIENTO INFORMADO INSTITUCIONAL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA - NEIVA

Objetivo: Formular el direccionamiento estratégico integral con el fin de mejorar la cobertura del mercado regional y nacional en busca de alcanzar rentabilidad del negocio

Yo, NORBEEY NARVAEZ DIAZ Identificado con C.C () CE () No. 7.694167; con residencia en NEIVA HUILA teléfono 3174346817, de 44 años de edad manifiesto que he sido informado del estudio que la Facultad de economía y administración de la Universidad Surcolombiana va a realizar y que tengo conocimiento de los objetivos y fases del estudio, así como de los beneficios de participar en el Proyecto.

Fui informado y comprendo la importancia de esta entrevista. Así mismo, manifiesto haber obtenido respuesta a todos mis interrogantes y dudas al respecto. Se me explicó que no existe procedimiento diferente y estoy informado de que mi participación en el proyecto es libre y voluntaria y puedo desistir de ella en cualquier momento, al igual que solicitar información adicional de los avances de la Investigación.

Conozco los objetivos del proyecto descrito a continuación:

- ✓ Realizar un análisis estratégico que permita identificar los factores externos e internos de Distribuidora Plásticos Sur S.A.S
- ✓ Elaborar formulación estratégica que permita integrar en un todo las áreas funcionales de la Distribuidora Plásticos Sur S.A.S
- ✓ Formular la implementación estratégica de acción que faciliten la puesta en marcha del modelo de direccionamiento estratégico propuesto para Distribuidora de Plásticos Sur S.A.S de la ciudad de Neiva.

Que los Procedimientos a realizarse serán:

1. Diligenciamiento de la entrevista

Los resultados obtenidos hacen parte integral de estudios netamente académicos, respetando los principios éticos

Acepto participar en el estudio mencionado.

Firma del directivo

Nombre (s)/Apellido(s)

C.C. 7.694167

Dirección: CERRO JOJO Nº 1-19

Teléfono: 3174346817



CONSENTIMIENTO INFORMADO INSTITUCIONAL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA - NEIVA

Objetivo: Formular el direccionamiento estratégico integral con el fin de mejorar la cobertura del mercado regional y nacional en busca de alcanzar rentabilidad del negocio

Yo, MARIA ALEJANDRA QUINTERO FIERRO Identificado con C.C (X) CE () No. 1.082.214.749; con residencia en NEIVA HUILA teléfono 3183476097, de 30 años de edad manifiesto que he sido informado del estudio que la Facultad de economía y administración de la Universidad Surcolombiana va a realizar y que tengo conocimiento de los objetivos y fases del estudio, así como de los beneficios de participar en el Proyecto.

Fui informado y comprendo la importancia de esta entrevista. Así mismo, manifiesto haber obtenido respuesta a todos mis interrogantes y dudas al respecto. Se me explicó que no existe procedimiento diferente y estoy informado de que mi participación en el proyecto es libre y voluntaria y puedo desistirme de ella en cualquier momento, al igual que solicitar información adicional de los avances de la Investigación.

Conozco los objetivos del proyecto descrito a continuación:

- ✓ Realizar un análisis estratégico que permita identificar los factores externos e internos de Distribuidora Plásticos Sur S.A.S
- ✓ Elaborar formulación estratégica que permita integrar en un todo las áreas funcionales de la Distribuidora Plásticos Sur S.A.S
- ✓ Formular la implementación estratégica de acción que faciliten la puesta en marcha del modelo de direccionamiento estratégico propuesto para Distribuidora de Plásticos Sur S.A.S de la ciudad de Neiva.

Que los Procedimientos a realizarse serán:

2. Diligenciamiento de la entrevista

Los resultados obtenidos hacen parte integral de estudios netamente académicos, respetando los principios éticos

Acepto participar en el estudio mencionado.

Maria Alejandra Quintero Fierro

Firma del directivo

Maria Alejandra Quintero f.

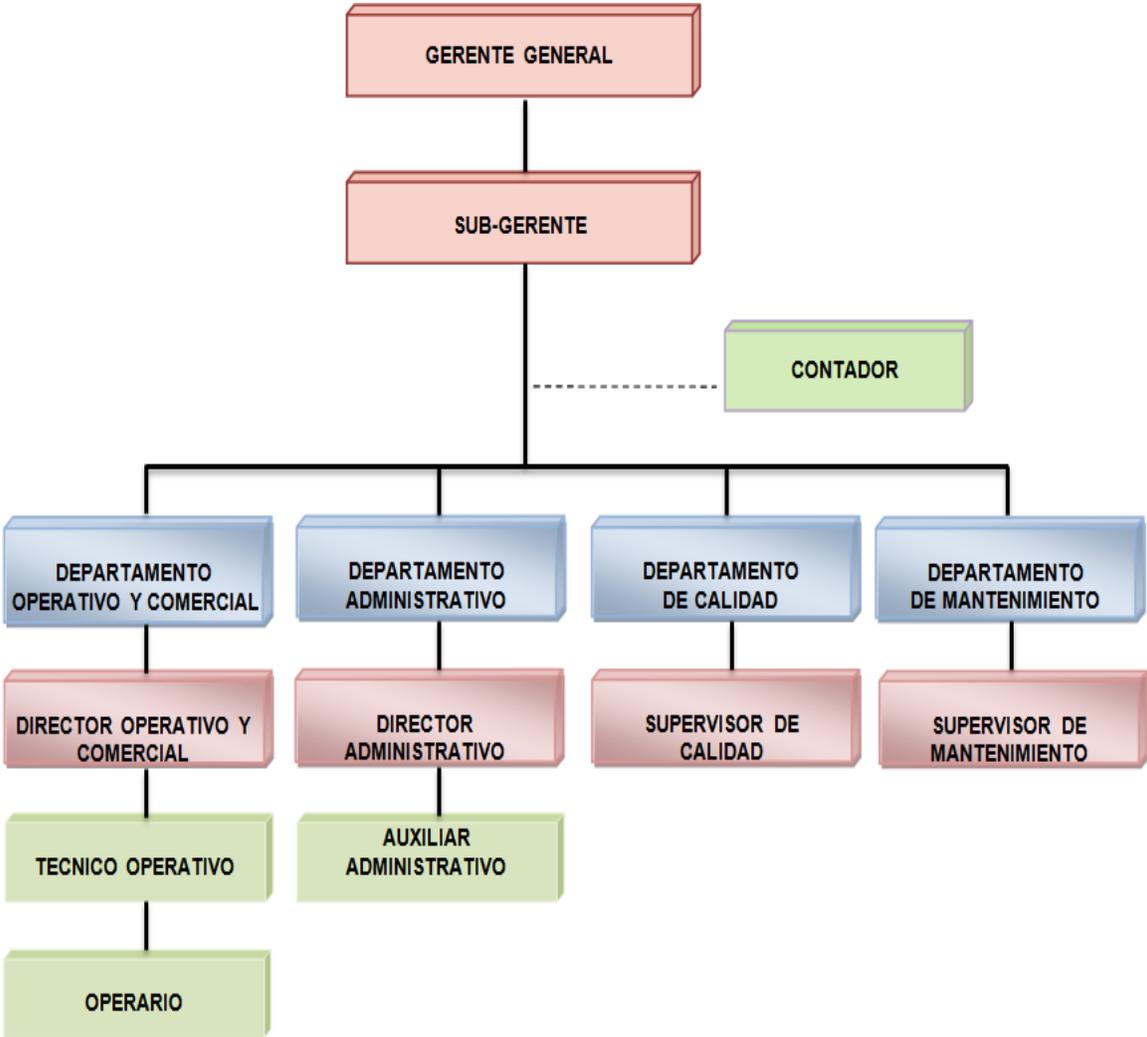
Nombre (s), Apellido(s)

c.c. 1.082.214.749

Dirección: Pa 10 No 1-19

Teléfono: 318 3476097

Anexo B. Estructura organizacional



Fuente: Distribuidora Plásticos Sur S.A.S, 2018

Anexo C. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	Enero/18			Febrero /18			Marzo/18			Abril/18			Mayo/18		
La gerencia se encargará de dar a conocer al personal de la organización, el plan propuesto	x	x	x												
Reconocimiento de la misión y visión adoptada				x											
Implementación de los objetivos				x	x										
Implementación de principios y valores corporativos							x	x							
Aplicación de políticas de calidad y merchandising por parte del área administrativa								x	x						
Implementación de la estructura organizacional y descripción y cargos bajo la responsabilidad de la gerencia.										x	x	x	x		
Aplicación de métodos de divulgación												x			
La gerencia estará encargada del programa de integración del personal											x	x	x		
Aplicación y evaluación de redistribución de funciones con entrega de perfiles de cargos													x	x	x
Informe de resultados esperados															x
															X

Fuentes. Propias

Anexo D. Presupuesto

RECURSOS	CANT	V/UNITARIO	APORTES	V/TOTAL
papel bond tamaño carta	2 resma	\$11.000.00	0	\$22.000.00
lápices y lapiceros	3 unidades	\$1.100.00	0	\$3.300.00
servicio de internet	varias	\$28.000.00	0	\$50.000.00
fotocopias	500	\$100.00	0	\$50.000.00
digitada de trabajo	97	\$800.00 hoja	0	\$80.000.00
CD para registro y entrega	(2 copias)	\$1500.00	0	\$3.000.00
diseño preliminar de la propuesta		\$150.000	0	\$150.000.00
Servicio Transporte	Varios		Información sobre producto, clientes, competencias	\$550.000.00
TOTAL				\$907.800.00

Fuente: según gastos de gestores del proyecto

DISTRIBUIDORA PLÁSTICOS SUR

Anexo E. Hojas de vida de los integrantes

JEISON ANDRÉS GARCÍA MARTINEZ

INGENIERO INDUSTRIAL

ESPECIALISTA EN GESTION INTEGRADA QHSE

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE LA SALUD OCUPACIONAL

PERFIL PROFESIONAL

Ingeniero Industrial, Especialista en Gestión Integrada QHSE y Gerencia de la Salud Ocupacional, con conocimientos en gestión de la calidad, seguridad industrial, salud ocupacional, gestión ambiental, administración, contabilidad, Análisis financiero y costeo basado por actividades (ABC).

JAVIER ALBERTO QUINTERO FIERRO

INGENIERO AMBIENTAL Y SANITARIO

PERFIL PROFESIONAL

INGENIERO AMBIENTAL Y SANITARIO egresado de la Universidad de la Salle que se define como un hombre responsable, ingenioso, perseverante, proactivo, capaz de asumir retos y además un buen manejo de relaciones interpersonales en comunidades y sociedades.

DISTRIBUIDORA PLÁSTICOS SUR

Anexo F. Formato entrevista a directivos de la empresa



**ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DE
DISTRIBUIDORA DE PLÁSTICOS SUR S.A.S**

Objetivo: Formular el direccionamiento estratégico integral con el fin de mejorar la cobertura del mercado regional y nacional en busca de alcanzar rentabilidad del negocio

1. ¿Conoce e identifica los elementos de la filosofía institucional de la empresa?
2. ¿Establece relación de los elementos de la filosofía institucional de DPS con las variables del entorno?
3. ¿Realiza modificaciones constantes en la dirección y gestión de la empresa?
4. ¿Comunica sobre los cambios y transformaciones a realizar?
5. ¿La toma de decisiones se hace de manera participativa y flexible o es imposición de la Junta de Socios?
6. ¿Comparte las buenas noticias con todo el personal de la empresa?

Gracias por su colaboración

DISTRIBUIDORA PLÁSTICOS SUR

Anexo G. Registro fotográfico



Registro fotográfico

