

**PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE BIENES DE LA EMPRESA PLASTIBAGS  
S.A. A PARTIR DEL REDISEÑO DE SU PLAN ESTRATÉGICO**

**JUAN SEBASTIÁN GUERRERO CASTILLA**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2019**

**PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE BIENES DE LA EMPRESA  
PLASTIBAGS S.A. A PARTIR DEL REDISEÑO DE SU PLAN ESTRATÉGICO**

**JUAN SEBASTIÁN GUERRERO CASTILLA**

**Monografía para optar por el título de:  
Especialista en Gerencia de Empresas**

**Director  
RAFAEL VARGAS BARRERA  
Master en Finanzas**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2019**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma del Director de especialización

\_\_\_\_\_  
Firma del calificador

Bogotá D.C. febrero de 2019

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro.

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Ing. Ana Josefa Herrera Vargas

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director de la Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las Directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor.

## DEDICATORIA

A mis padres por ser el pilar fundamental, pues todo lo que soy y todo lo que tengo, es gracias a ustedes, han sido las bases de mi educación académica y personal, por su gran apoyo y por su amor incondicional.

A Yoma, mi madre, en especial por inculcarme y demostrarme que en todo momento debemos recibir las situaciones difíciles con una gran sonrisa y enfrentarlas de la mejor forma, además por motivarme a ser cada vez mejor, por ser mi compañía y apoyo inigualable y por enseñarme día tras día, que no existe obstáculo ni adversidad que no pueda ser superada si tenemos fe.

A mi padre Aurelio, por su gran carácter, por inculcarme a la perseverancia como la mejor herramienta para cumplir los sueños, por enseñarme el valor de las cosas, y como la educación es un tesoro y un lujo que no todos pueden guardar.

A mi tía Carmen Sofía, por enseñarme que *lo mejor en la vida es lo que sucede* y que nunca debemos cuestionarnos del porqué de las situaciones, sino por el contrario, dirigir la mirada a la enseñanza que nos deja.

A Carlos A, por todo su apoyo y por darme una mano para levantarme y salir adelante con pasos firmes, por sus consejos y enseñanzas que me ayudaron a sentar cabeza y a darle los lineamientos correctos a este trabajo y a la vida en general.

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto, con salud y fortaleza para enfrentar todas las adversidades que se han interpuesto en la finalización de este trabajo, por llevarme por el camino correcto y ponerme en situaciones complejas que me enseñarían grandes lecciones y por supuesto alcanzar esta gran meta.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco en primer lugar a Dios, gracias a él me encuentro hoy en este punto de mi vida. Además, quiero expresar mi enormemente gratitud hacia mi director Rafael Vargas, por haberme guiado con su paciencia y rectitud para realizar la proyección de la demanda, porque sin él no hubiese sido posible darle un rumbo correcto al presente trabajo.

También doy mil y mil gracias a la empresa PLASTIBAGS S.A y a su gerente general, por confiar en mí y darme la oportunidad de aplicar todos mis conocimientos y habilidades en algo que será de gran utilidad para el futuro de la compañía.

A mi gran amigo Alejandro, porque quiero exaltar la labor que ha hecho en este trabajo, aconsejándome y ayudándome en su forma inigualable de coordinar y enseñar las cosas, para buscar soluciones prácticas y sencillas a problemas complejos. El desarrollo de este trabajo no lo puedo catalogar como algo fácil, pero sin tu ayuda redirigir el trabajo hacia el nuevo rumbo hubiese sido casi imposible.

A mi familia, mis amigos y compañeros de la especialización y a todos aquellos que hicieron parte de este gran proceso.

## CONTENIDO

	pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>20</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>21</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>22</b>
<b>1. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>23</b>
<b>2. SECTOR PRODUCTIVO COLOMBIANO DE PLÁSTICOS</b>	<b>24</b>
2.1 ENTORNO DEL SECTOR PRODUCTIVO DE PLÁSTICOS NACIONAL	25
2.1.1 Antecedentes en la industria de plásticos nacional.	25
2.1.2 Caracterización de la industria de plásticos a nivel nacional.	26
2.2 ENTORNO DEL SECTOR PRODUCTIVO DE PLÁSTICOS REGIONAL	28
<b>3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA PLASTIBAGS S.A.</b>	<b>32</b>
3.1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	32
3.1.1 Razón social.	32
3.1.2 Misión.	33
3.1.3 Visión.	33
3.1.4 Objetivos o principios corporativos.	33
3.1.4 Representación de la empresa.	34
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	35
3.2.1 Dirección comercial.	35
3.2.2 Dirección de operaciones.	36
3.2.3 Dirección administrativa.	37
3.2.4 Contabilidad y finanzas.	37
3.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS DE VENTAS 2016 – 2018	37
<b>4. ANÁLISIS SECTORIAL</b>	<b>42</b>
4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA	42
4.1.1 La competencia.	45
4.1.2 El portafolio de productos de la empresa.	46
4.2 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA	48
4.3 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	51
4.3.1 Nuevos integrantes.	51
4.3.2 Proveedores.	52
4.3.3 Competidores de la industria.	52
4.3.4 Sustitutos.	53



<b>5. PROPUESTAS DE REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>55</b>
5.1 PROPUESTAS PARA LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	56
5.1.1 Mercado objetivo de la empresa.	58
5.2 PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DEL MERCADO	60
5.2.1 Modelo de negocio de desarrollo del mercado.	61
5.3 PROPUESTAS PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL MERCADO	63
5.3.1 Personalización de los servicios y productos.	65
5.3.2 Quejas de los clientes.	65
<b>6. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE BIENES</b>	<b>66</b>
6.1 MARCO TEÓRICO SOBRE LA PROYECCIÓN DE DEMANDA DE BIENES EN EMPRESAS	66
6.2 PROYECCIONES MENSUALES DE LAS VENTAS	68
6.2.1 Proyección de la demanda de bienes para las ventas de mostrador.	69
6.2.2 Proyección de la demanda de bienes para las ventas a crédito.	73
6.2.3. Presentación de los resultados – proyección gráfica	77
6.3 DESARROLLO DE PROPUESTA Y ESPECTATIVA DE VENTA	81
<b>7. CONCLUSIONES</b>	<b>84</b>
<b>8. RECOMENDACIONES</b>	<b>86</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>87</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>90</b>

## LISTA DE CUADROS

	pág.
<b>Cuadro 1.</b> Capacidad instalada para la producción de resinas plásticas, 2015 - 2017. (Datos en miles de toneladas)	26
<b>Cuadro 2.</b> Consumo aparente de las principales resinas plásticas en Colombia, 2015 - 2017. (Datos en miles de toneladas)	27
<b>Cuadro 3.</b> Principales sectores consumidores de materias plásticas, 2015 - 2017.	28
<b>Cuadro 4.</b> Resultados obtenidos de búsqueda "Empresas de plástico en Nariño" en el sitio web <a href="http://empresite.eleconomistaamerica.co/">empresite.eleconomistaamerica.co/</a>	42
<b>Cuadro 5.</b> Listado de establecimientos de comercialización de productos plásticos en el perímetro de San Juan De Pasto.	43
<b>Cuadro 6.</b> Portafolio de productos fabricados por la empresa PLASTIBAGS S.A.	47
<b>Cuadro 7.</b> Matriz DOFA elaborada a partir de los datos proporcionados por la empresa PLASTIBAGS S.A.	49
<b>Cuadro 10.</b> Descripción de los segmentos de mercado propuestos para la empresa PLASTIBAGS S.A.	58

## LISTA DE GRÁFICOS

pág.

<b>Gráfico 1.</b> Estados de ventas por crédito de la empresa PLASTIBAGS S.A durante el periodo 2016 – 2018.	38
<b>Gráfico 2.</b> Estados de ventas por mostrador de la empresa PLASTIBAGS S.A durante el periodo 2016 - 2018.	39
<b>Gráfico 3.</b> Porcentaje de participación mensual sobre las ventas totales en ventas de crédito de la empresa PLASTIBAGS S.A.	40
<b>Gráfico 4.</b> Porcentaje de participación mensual sobre las ventas totales en ventas de mostrador de la empresa PLASTIBAGS S.A.	40
<b>Gráfico 5.</b> Distribución del portafolio de servicios de la empresa PLASTIBAGS S.A.	46
<b>Gráfico 6.</b> Fuerzas de interrelación que guían la competencia industrial por Michael Porter, aplicadas al caso de estudio de la empresa PLASTIBAGS S.A.	54
<b>Gráfico 7.</b> Mapa de ruta para la generación de la propuesta de rediseño del plan estratégico.	55
<b>Gráfico 8.</b> Segmentación del mercado actual de la empresa PLASTIBAGS S.A.	56
<b>Gráfico 9.</b> Segmentación del mercado según los sectores de la industria para la empresa PLASTIBAGS S.A.	57
<b>Gráfico 10.</b> Determinantes del valor percibido por el cliente.	64
<b>Gráfico 11.</b> Proyección de la demanda del mes de ENERO en las VENTAS DE MOSTRADOR.	69
<b>Gráfico 12.</b> Proyección de la demanda del mes de FEBRERO en las VENTAS DE MOSTRADOR.	69
<b>Gráfico 13.</b> Proyección de la demanda del mes de MARZO en las VENTAS DE MOSTRADOR.	69
<b>Gráfico 14.</b> Proyección de la demanda del mes de ABRIL en las VENTAS DE MOSTRADOR.	70
<b>Gráfico 15.</b> Proyección de la demanda del mes de MAYO en las VENTAS DE MOSTRADOR.	70
<b>Gráfico 16.</b> Proyección de la demanda del mes de JUNIO en las VENTAS DE MOSTRADOR.	70
<b>Gráfico 17.</b> Proyección de la demanda del mes de JULIO en las VENTAS DE MOSTRADOR.	71
<b>Gráfico 18.</b> Proyección de la demanda del mes de AGOSTO en las VENTAS DE MOSTRADOR.	71
<b>Gráfico 19.</b> Proyección de la demanda del mes de SEPTIEMBRE en las VENTAS DE MOSTRADOR.	71
<b>Gráfico 20.</b> Proyección de la demanda del mes de OCTUBRE en las VENTAS DE MOSTRADOR.	72
<b>Gráfico 21.</b> Proyección de la demanda del mes de NOVIEMBRE en las VENTAS DE MOSTRADOR.	72

<b>Gráfico 22.</b> Proyección de la demanda del mes de DICIEMBRE en las VENTAS DE MOSTRADOR.	72
<b>Gráfico 23.</b> Proyección de la demanda del mes de ENERO en las VENTAS A CRÉDITO.	73
<b>Gráfico 24.</b> Proyección de la demanda del mes de FEBRERO en las VENTAS A CRÉDITO.	73
<b>Gráfico 25.</b> Proyección de la demanda del mes de MARZO en las VENTAS A CRÉDITO.	73
<b>Gráfico 26.</b> Proyección de la demanda del mes de ABRIL en las VENTAS A CRÉDITO.	74
<b>Gráfico 27.</b> Proyección de la demanda del mes de MAYO en las VENTAS A CRÉDITO.	74
<b>Gráfico 28.</b> Proyección de la demanda del mes de JUNIO en las VENTAS A CRÉDITO.	74
<b>Gráfico 29.</b> Proyección de la demanda del mes de JULIO en las VENTAS A CRÉDITO.	75
<b>Gráfico 30.</b> Proyección de la demanda del mes de AGOSTO en las VENTAS A CRÉDITO.	75
<b>Gráfico 31.</b> Proyección de la demanda del mes de SEPTIEMBRE en las VENTAS A CRÉDITO.	75
<b>Gráfico 32.</b> Proyección de la demanda del mes de OCTUBRE en las VENTAS A CRÉDITO.	76
<b>Gráfico 33.</b> Proyección de la demanda del mes de NOVIEMBRE en las VENTAS A CRÉDITO.	76
<b>Gráfico 34.</b> Proyección de la demanda del mes de DICIEMBRE en las VENTAS A CRÉDITO.	76
<b>Gráfico 35.</b> Proyección de la demanda en ventas en el mostrador (consumo masivo).	79
<b>Gráfico 36.</b> Proyección de la demanda en ventas a crédito (fuerza comercial).	80

## LISTA DE TABLAS

	pág.
<b>Tabla 1.</b> Presupuesto para la puesta en marcha de las iniciativas de desarrollo y consolidación del mercado objetivo de la empresa PLASTIBAGS S.A.	81
<b>Tabla 2.</b> Datos utilizados para el cálculo de la tabla de amortización del préstamo.	82
<b>Tabla 3.</b> Tabla de amortización de préstamo solicitado a BANCOLOMBIA.	83
<b>Tabla 4.</b> Información de ventas de la empresa PLASTIBAGS S.A para el periodo 2016 - 2018.	91

## LISTA DE ANEXOS.

	pág.
<b>Anexo 1.</b> Organigrama de la empresa PLASTIBAGS S.A.	90
<b>Anexo 2.</b> Información de ventas de la empresa PLASTIBAGS S.A.	91
<b>Anexo 3.</b> Encuesta dirigida al Gerente General de PLASTIBAGS S.A.	92
<b>Anexo 4.</b> Bussines Model Canvas para el desarrollo y LA consolidación del mercado agroindustrial.	98

## GLOSARIO

**ALMACENES:** se les conoce en la dirección comercial como los establecimientos que permiten las ventas de mostrados, donde los clientes que van de paso y buscan compras al detal pueden establecer, de manera rápida, una compra.

**BIENES ECONÓMICOS:** son todos aquellos bienes que se adquieren en el mercado mediante el intercambio de cantidades monetarias y satisfacen directamente una necesidad.

**CANALES:** conocidos también como canales de distribución o comercialización, es el camino que recorren los productos y/o servicios de una compañía desde los procesos de transformación y producción hasta la entrega final al cliente.

**CALIDAD:** procesos de validación y certificación del cumplimiento de normas aplicado sobre un producto o servicio, que añade valor mediante el aumento de la certeza de acatamiento de las regulaciones pactadas.

**CLIENTE:** se define como un interventor del proceso de compra que, a cambio de una cantidad monetaria determinada, recibe productos y/o servicios de alguien que se los cede por dicho concepto.

**CONTEXTO INTERNO:** descripción de las características que muestran la situación actual de una organización y los pasos que siguen para alcanzar a dar cumplimiento a su misión y visión.

**CONTEXTO EXTERNO:** descripción de los factores externos que influyen en la situación actual de una organización y cómo afectan los procesos que siguen para dar cumplimiento a su misión y visión.

**CONSOLIDACIÓN DEL MERCADO:** se definen según las opciones estratégicas donde las compañías deciden mantener sus productos existentes en mercados actuales, se acerca a una especialización que se realiza sobre una única actividad o negocio para la fidelización de los clientes.

**DETAL:** es un sector económico que desarrolla las ventas en empresas especializadas frente a la comercialización en masa de productos y/o servicios uniformes a grandes cantidades de diferentes clientes.

**DESARROLLO DEL MERCADO:** es una opción estratégica donde la organización decide poner los productos ya existentes en mercados nuevos, está relacionado directamente con la diversificación del marketing de una empresa.

**EFICACIA:** grado de realización de determinada actividad planificada, que se evalúa según los resultados obtenidos y acordados durante la planificación.

**EFICIENCIA:** relación existente entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados para lograr dicho fin.

**ESTRATEGIA:** es un plan para dirigir un objetivo que se tiene trazado, desarrollando acciones simplificadas que contribuyen a la toma de decisiones y también a conseguir los mejores resultados posibles.

**FLEXOGRAFÍA:** técnica de impresión que utiliza una placa flexible con relieve en las zonas que están impregnadas de color, realizadas sobre la plancha respecto a las no impresas, se utiliza para efectos de gran rapidez en el secado.

**GESTIÓN DE CLIENTES:** es el desarrollo de todas las estrategias que encaminan el cumplimiento de un objetivo que se centra en buscar el bienestar y la satisfacción del consumidor.

**GESTIÓN DE VENTAS:** la planificación, organización y el control de las actividades de proyección de demanda de bienes, el control de los volúmenes de producción y el mejoramiento de los procesos involucrados en la transformación y venta del producto o servicio.

**MARKET SHARE:** es el porcentaje que tiene una empresa sobre el mercado, el cual está expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas desarrollado en valores monetarios de un producto o servicio específico.

**MERCADO:** es el conjunto de compradores que pueden ser reales o potenciales, involucrados con los vendedores, que de alguna forma participan en el proceso de compraventa de un producto o servicio.

**MODELO DE NEGOCIO:** es una herramienta a través de la cual la organización está en la capacidad de crear, mantener y entregar valor, con la gestión de los clientes.

**NICHOS DE MERCADO:** hace referencia a las porciones de los segmentos de mercados en donde los individuos se agrupan por características y necesidades iguales, y que no están cubiertas por la oferta general del mercado.

**PARTE INTERESADA:** parte involucrada o *stakeholder*, se define como la persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse a sí misma como afectada por una decisión o una actividad realizada por la compañía.



**PLAN ESTRATÉGICO:** herramienta que desarrolla una compañía con el fin de dar cumplimiento a la misión y la visión de la empresa, con una serie de actividades propuestas.

**PLÁSTICO:** se denomina así a los materiales que están constituidos por cadenas de hidrocarburos polimerizadas, aquí se encuentran una gran cantidad de compuestos orgánicos, sintéticos o semisintéticos, con propiedades de maleabilidad.

**PROYECCIÓN DE DEMANDA:** fase del estudio de mercado donde se quiere ingresar, con determinado bien o servicio, para proceder con la aproximación y estimación de los volúmenes de producción ofertados a un mercado estudiado.

**SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** es la percepción que tiene el usuario sobre el grado en el que se ha cumplido con las expectativas que tenía sobre un bien o servicio prestado por la empresa.

**SECTOR PRODUCTIVO:** son las diferentes regiones o divisiones de una actividad económica, que atienden a un tipo o proceso específico de desarrollo de productos o servicios.

**SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:** consiste en identificar grupos de población con necesidades similares, cada uno de los cuales puede ser tratado de una forma comercial diferente.

**SERVICIO AL CLIENTE:** interacción de la empresa con el usuario a lo largo del proceso de venta y postventa de un producto o servicio.

## RESUMEN

El presente proyecto se realiza en respuesta a la necesidad de la empresa PLASTIBAGS S.A. para realizar una proyección a la demanda de bienes sobre la información de ventas divididas entre ventas de mostrador y a crédito, mediante el rediseño del plan estratégico de la empresa. Todo esto con el fin de mejorar su capacidad comercial. Además, adquirir una mayor participación en el mercado nacional e internacional, el cual requiere un proceso en línea de segmentación, desarrollo y consolidación del mercado, estudiando y desarrollando estrategias que respondan a las necesidades de los clientes modernos que tiene la empresa.

Para el diseño de la proyección de demanda de bienes se llevó a cabo un estado del arte que corresponde al comportamiento del sector productivo de plásticos en Colombia, profundizando en el análisis de la situación que apremia al sector en la región suroccidente del país. Luego se ejecutó un diagnóstico de los entornos internos y externos de la empresa, utilizando una matriz de valoración de fortalezas y puntos de mejora.

Una vez desarrollado el análisis de todo el contexto de la empresa, se elaboró una propuesta para la redistribución de los segmentos del mercado y el mercado objetivo de la empresa PLASTIBAGS S.A. para iniciar con el rediseño del plan estratégico que permite identificar y dividir los nichos según las necesidades de los clientes por sectores de la industria. Desde aquí se lleva a la práctica el concepto del modelo Canvas para el diseño de un modelo de negocio que se adecúe a las necesidades actuales de la empresa para aumentar sus ventas durante los siguientes años.

Finalmente, con los segmentos de mercado creados, se proponen estrategias posibles con el fin de desarrollar y consolidar los segmentos, con la posibilidad de modificar y rediseñar el plan estratégico de la empresa.

**Palabras claves:** *Segmentación del mercado, desarrollo de mercado, consolidación de mercado, sector productivo de plásticos.*

## ABSTRACT

The present project is carried out in response to the need of the company PLASTIBAGS S.A. to make a projection to the demand of goods on sales information divided between counter and credit sales, by redesigning the strategic plan of the company. All this in order to improve your commercial capacity. In addition, acquire a greater participation in the national and international market, which requires an online process of segmentation, development and market consolidation, studying and developing strategies that respond to the different needs of modern customers that the company has.

For the design of the demand projection of goods, a state of the art was carried out that corresponds to the performance of the plastics production sector in Colombia, deepening in the analysis of the situation that is pressing the sector in the southwest region of the country. Then, a diagnosis was made of the company's internal and external environment using a matrix of strengths assessment and points of improvement.

Once the analysis of the whole context of the company was developed, a proposal was made for the redistribution of the market segments and the target market of the company PLASTIBAGS S.A. to start with the redesign of the strategic plan that allows identifying and dividing the market niches according to the needs of customers by sector of the industry. From here the concept of the Canvas model is put into practice for the design of a business model that is adapted to the current needs of the company to increase its sales during the following years.

Finally, with the market segments created, a series of possible strategies produced are proposed in order to develop and consolidate the segments, with the possibility of modifying and redesigning the strategic plan of the company.

**Key words:** *Market segmentation, market development, market consolidation, plastics production sector.*

## INTRODUCCIÓN

PLASTIBAGS S.A. es una empresa fundada en la ciudad de Pasto (Colombia), en la década de los 80. Actualmente se dedica a la transformación de materias primas en empaques flexibles y otros productos que responden a las necesidades de sus clientes, dicho en otras palabras, transforman productos derivados del petróleo tales como resinas plásticas como el polietileno y polipropileno. Se centra en tres grupos de procesos operativos: La extrusión; impresión y corte; y sellado. Todo esto, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado actual, velando siempre por superar las expectativas de sus clientes. De esta forma logra productos con los más altos estándares de calidad.

Desde su creación, PLASTIBAGS S.A. ha estado encaminada al crecimiento e incursión de mercados ya existentes, incorporándose a paso firme con precios competitivos y servicios oportunos que le han permitido ganar participación en el mercado. De esta forma, ha desarrollado segmentos claves en el mercado, utilizando una estrategia de inclusión de productos que demandan diferentes industrias presentes en el comercio colombiano, tal y como lo son los sectores productivos de agricultura y envases plásticos.

Gracias a esto, PLASTIBAGS S.A. cuenta con aspiración para expandir su cobertura., Sin embargo, se identificó que la empresa no tiene un objetivo fijo al momento de referirse a los diferentes segmentos de mercado a los que debe aplicar, ya que la gestión de los clientes se hace de forma indiscriminada, sin tener presente la posible ventaja competitiva y el valor agregado que se generaría en la compañía a partir de las estrategias de personalización de los servicios dados a través de los canales de contacto con los consumidores de sus productos.

A causa de la ausencia de una fragmentación de mercado bien definida, PLASTIBAGS S.A. requiere madurar la segmentación del mercado objetivo, dividiendo a sus clientes en grupos con características semejantes, así podrá desarrollar la distribución propuesta del mercado, identificando las estrategias de crecimiento que le permitan ofertar un producto nuevo o uno modificado en mercados ya existentes, optimizando la experiencia del cliente y alcanzando la excelencia operativa. Por último, deberá consolidar los grupos del mercado con estrategias que den paso a la fidelización de sus clientes.

Como respuesta a los requerimientos postulados anteriormente, este documento desarrollará cada una de las posibilidades que tiene la empresa para mantener la estabilidad financiera y el posicionamiento actual, por medio de propuestas que aporten al rediseño del plan estratégico de PLASTIBAGS S.A.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar la segmentación, el desarrollo y la consolidación del mercado objetivo de la empresa PLASTIBAGS S.A. para proyectar la demanda de bienes a partir del rediseño de su plan estratégico.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer y describir el comportamiento del sector productivo de los plásticos a nivel nacional y de la región suroccidente colombiana.
- Conocer y describir la estructura administrativa y operacional de la empresa PLASTIBAGS S.A.
- Describir el portafolio de los productos fabricados por PLASTIBAGS S.A.
- Analizar y documentar el entorno interno y externo de la empresa, por medio de la matriz DOFA, y las fuerzas competitivas de Michael Porter, y plantear estrategias a partir de la información obtenida.
- Identificar el mercado objetivo de PLASTIBAGS S.A, y plantear una segmentación del mercado con base en los sectores de la industria.
- Generar estrategias para el desarrollo y la consolidación de los segmentos de mercado propuestos para la empresa PLASTIBAGS S.A.
- Realizar un pronóstico de la demanda de los bienes, a partir de la información de ventas de la empresa de los años 2016, 2017 y 2018.

## JUSTIFICACIÓN

Con la presente monografía se busca realizar una estimación o un pronóstico de la demanda de bienes a partir de la información de ventas, que influye en la manera en que produce la empresa PLASTIBAGS S.A., y su posterior evaluación por medio de la proposición de estrategias de segmentación, desarrollo y consolidación del mercado objetivo. Esto, apoyado por un análisis financiero de la empresa en el periodo 2016 a 2018, con el fin de rediseñar el plan estratégico y agregar valor a la compañía.

Emprender planes de ensanchamiento por parte de la empresa sin haber realizado un análisis que especifique cómo se piensa desarrollar este trabajo, sería asumir riesgos que podrían llevar a la empresa a posiciones no competitivas en el mercado.

Por tanto, se rediseñará el planteamiento actual de la empresa, utilizando una serie de iniciativas para concretar las principales propuestas que se han desarrollado con respecto al mercado objetivo y la segmentación del mercado que debería tener la empresa, compuesta por los clientes con quienes al día de hoy interactúan, además de los consumidores potenciales que se podrían explotar.

Tener los nichos del mercado organizados y enfocados garantizará que la empresa tenga éxito en sus planes de mercadeo y su posterior ensanchamiento, tal y como lo está planeando actualmente.

Una vez definida la segmentación del mercado se podrán establecer las estrategias para el desarrollo de estos segmentos, de tal forma que se personalice la experiencia que se tiene con cada cliente, y así, ajustar de una manera más adecuada el producto ofertado a las necesidades y a la demanda actual.

Por último, se determina la forma en la que se pueden fidelizar los nichos de mercado trabajados por PLASTIBAGS S.A. para aumentar la participación en el mercado y generar una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector colombiano productivo de plásticos.

Por tanto, este trabajo es pertinente para el desarrollo de estrategias para el enriquecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejora, utilizando el análisis para dilucidar las posibles brechas que puedan existir entre la relación empresa – cliente. Facilitando así la generación de propuestas que añadan valor y que a la vez sean factibles para el desarrollo de la compañía en el entorno actual, además de propiciar el crecimiento de la empresa en mercados locales e internacionales, tal y como lo busca el proyecto de rediseño del plan estratégico.

## 1. DISEÑO METODOLÓGICO

Este proyecto de investigación se desarrolla sobre tres ejes, el descriptivo, exploratorio y cualitativo. Estos fundamentan cada uno de los hallazgos que facilitan un acercamiento a la proyección de bienes de la empresa PLASTIBAGS S.A. con base en el rediseño de su plan estratégico. De esta forma se pretenden elaborar propuestas que modifiquen el plan estratégico actual de la empresa, con el ánimo de segmentar, desarrollar y consolidar un mercado objetivo nuevo en el sector productivo de plásticos.

Para el cumplimiento de los objetivos previamente expuestos se identifican los puntos de mejora que tiene el plan estratégico de la empresa, con el fin de generar un proceso de transformación que puede estar ligado optimizar la experiencia del cliente, el crecimiento en ventas y/o la excelencia operativa, para la estructuración de modelos de negocios y la creación de capacidades nuevas requeridas por un mercado dinamizado en la economía colombiana. Se consultan fuentes teóricas, además de una encuesta dirigida al Gerente de la empresa con relación al mercado, para estudiar el sector productivo de plásticos desde sus inicios en Colombia alrededor de los años 70's, y cómo las empresas le han dado respuesta por medio de mejoras competitivas, además del análisis de la compañía en estudio PLASTIBAGS S.A., esto dará un indicio del estado inicial del proceso de transformación.

Para el diseño de las propuestas se desplegará una distinción de la segmentación de los mercados actuales. Posteriormente un desarrollo de los segmentos del mercado identificados y agrupados con características homogéneas para, finalmente, preparar una estrategia potencial de consolidación de los segmentos propuestos y desarrollados, apuntando a uno de los objetivos mencionados anteriormente.

Para la evaluación de los datos del sector se recurrirá, en primer lugar, a los datos ofrecidos por las fuentes bibliográficas dispuestas por la Fundación Universidad de América de las cuales vale la pena destacar los buscadores Ebsco Host y Emerald insight, en un segundo plano se recurre a solicitar información pertinente al tema a la Asociación Colombiana de Plásticos para tener una visión detallada del sector productivo actual en Colombia, y por medio de entrevistas al Gerente general de PLASTIBAGS S.A, se obtendrá información sobre la región. De esta forma se podrá desarrollar un análisis del estado final por medio de una adecuación del lienzo de modelo de negocio que propone el *Business model Canvas*.

Por último, se especificará la información sobre las iniciativas que puede tomar la empresa, para adecuarlas según los datos recopilados en un pronóstico de la demanda de bienes, por medio de la estadística.

## 2. SECTOR PRODUCTIVO COLOMBIANO DE PLÁSTICOS

En este capítulo, se describe la situación y el panorama de la industria de plásticos a nivel nacional y de la región suroccidente colombiana. De la misma forma, se hace una breve introducción de los datos que anteceden a la industria de plásticos, es decir, cómo fueron sus inicios en Colombia, su caracterización, y el desempeño que ha tenido utilizando datos y cifras reportadas por la Asociación Colombiana De Plásticos (ACOPLÁSTICOS) y el DANE. Además, se menciona la influencia que ha tenido en la economía del país y el comercio exterior viendo, tanto su participación en el PIB nacional como el impacto que ha tenido en la industria manufacturera el sector productivo de plásticos. Para terminar, se contextualiza el surgimiento y la sostenibilidad en el ámbito nacional, todo ello asociado al entorno del mercado que es la base para el pronóstico de la demanda de bienes que requiere la empresa hoy en día.

Según datos del Ministerio de Ambiente<sup>1</sup> en el mundo se utilizan más de un trillón de bolsas plásticas cada año, esto implica un gasto de aproximadamente 100 millones de barriles de petróleo para fabricar bolsas únicamente. Por este hecho, el sector productivo de plásticos es uno de los más rentables no solo en Colombia sino en cualquier lugar que pueda transformar y producir un sin número de materias primas derivadas del petróleo, tal como son los materiales polimerizados como el polietileno y polipropileno en soluciones prácticas ajustadas en productos plásticos que responden a las necesidades de los clientes.

También hay que tener en cuenta que es una industria muy rentable a partir de los datos presentados por ACOPLÁSTICOS. En su informe anual en el periodo 2018 a 2019<sup>2</sup>, dice que el consumo anual *per cápita* de resinas plásticas en Colombia y sus productos resultantes corresponde a 27 kilogramos por habitante, y que a pesar de que es inferior al de varios países latinoamericanos, abre la puerta al potencial de expansión local con miras a mercados internos y externos.

---

<sup>1</sup> MINISTERIO DE AMBIENTE, ABC Impuesto Nacional a las Bolsas plásticas, [Sitio web], Bogotá D.C. Co. Sec. Notas de interés, [p. 1], [consultado el 27 de noviembre de 2018]. Archivo PDF. Disponible en: [http://www.minambiente.gov.co/images/ABC\\_bolsas.pdf](http://www.minambiente.gov.co/images/ABC_bolsas.pdf)

<sup>2</sup> ACOPLASTICOS, Plásticos en Colombia - Evolución de las principales variables en el trienio 2015 – 2017, [Sitio web], Bogotá D.C. Co. Sec. Publicaciones y recursos, [p. 7], [consultado el 27 de noviembre de 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://www.acoplasticos.org/AFshjuraaF47lfjbOSTNKYs4831gepsfiq57DRCFws38164LXIEMFhqn2r/uNs9lqv/pec19/6/>



## 2.1 ENTORNO DEL SECTOR PRODUCTIVO DE PLÁSTICOS NACIONAL

**2.1.1 Antecedentes en la industria de plásticos nacional.** Dentro de la reseña histórica presentada por el protocolo de plásticos<sup>3</sup>, históricamente los inicios de la industria del plástico se remontan a la Segunda Guerra Mundial, la cual, fue el punto de inflexión para que la economía nacional comenzara a tener participación en mercados internacionales, ya que los productos plásticos eran sustitutos ideales de las fibras naturales que escaseaban para entonces en la Guerra. Por consiguiente, la industria logró satisfacer las necesidades que se tenían para el manejo, la adquisición y el desarrollo de la tecnología de procesamiento de los derivados de petróleo.

Con respecto a las organizaciones y la consolidación del sector a nivel nacional, el 21 de abril de 1987 se originó la Fundación Instituto de Capacitación e Investigación del Plástico y del Caucho (ICIPC), para la contribución en materia de innovación y servicios de alto valor agregado en la ciencia de materiales, productos y procesamiento de polímeros para empresas del sector productivo de plásticos. Este instituto se consolidó como un centro de desarrollo tecnológico y actualmente está conformado por tres socios fundadores: ACOPLÁSTICOS, encargado de constituir y representar a las empresas a nivel nacional que pertenecen al sector manufacturero y su relacionados, también de la Universidad Eafit y la empresa Formacol S.A.

Otro rasgo del sector manufacturero es que la industria del sector productivo de plásticos ha alcanzado un crecimiento considerablemente alto a nivel sectorial, gracias a la incorporación de medianas y pequeñas empresas encargadas de la elaboración y transformación del plástico en las principales ciudades del territorio nacional, de esta forma, se ha desarrollado una infraestructura que impulsa la evolución y creación de nuevos productos y procesos, obteniendo incrementos en la productividad y un desarrollo más dinámico.

---

<sup>3</sup> ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA – JULIO GARAVITO, Plásticos protocolo – curso de procesos de manufactura, [Sitio web], Bogotá D.C. Co. Sec. Publicaciones, [p. 6], [consultado el 3 de diciembre de 2018]. Archivo PDF. Disponible en: [https://www.escuelaing.edu.co/uploads/laboratorios/2734\\_plimeros.pdf](https://www.escuelaing.edu.co/uploads/laboratorios/2734_plimeros.pdf)

**2.1.2 Caracterización de la industria de plásticos a nivel nacional.** A fin de elaborar una buena caracterización del comportamiento del sector productivo de plásticos en Colombia, es importante hacer énfasis en los factores que determinan y comparan la industria con respecto a otras. entre ellos están componentes como la capacidad de producción y transformación de materias primas que, para efectos de este trabajo se concentrarán en las trabajadas por PLASTIBAGS S.A, así como las capacidades de compra y venta en el exterior. Por ello acudimos a los datos presentados por ACOPLÁSTICOS (2018), que realiza un estudio anual sobre los niveles de producción según las toneladas de materiales utilizados en procesos de transformación de productos plásticos, donde se pueden resaltar el polietileno de baja densidad y los polímeros de propileno, que corresponden a las materias primas más frecuentadas por la empresa PLASTIBAGS S.A. Los datos son presentados a continuación:

**Cuadro 1.** Capacidad instalada para la producción de resinas plásticas, 2015 - 2017. (Datos en miles de toneladas)

RESINA	2015	2016	2017
Policloruro de vinilo	482	482	482
Poliestirenos	110	110	110
Polietileno de baja densidad	66	66	66
PET para envases y láminas	55	60	60
Polímeros de polipropileno	500	500	500
Resinas Poliéster Insaturadas	60	60	60
Otras Resinas	55	55	62
<b>TOTAL</b>	<b>1328</b>	<b>1333</b>	<b>1340</b>

**Fuente:** Elaboración propia, información tomada de: ACOPLASTICOS, Plásticos en Colombia - Evolución de las principales variables en el trienio 2015 – 2017, [Sitio web], Bogotá D.C. Co. Sec. Publicaciones y recursos, [p. 102], [consultado el 27 de noviembre de 2018]. Archivo PDF. Disponible en:

<http://www.acoplasticos.org/AFshjuraaF47lfjbOSTNKYs4831gepsfiq57DRCFws38164LXIEMFhqn2r/uNs9lqv/pec19/6/>

De esta información podemos destacar al momento de realizar un análisis de la distribución porcentual, que la producción de polietileno de baja densidad cayó de un 4,97% al 4,93% del total producido, al igual que los polímeros de polipropileno que descendieron del 37,65% al 37,31%. Sin embargo, más de la mitad de las materias plásticas tiene como destino los mercados externos, por lo cual se considera necesario presentar algunos de los factores más importantes referentes al mercado nacional de resinas plásticas, que hacen parte del sector productivo de los plásticos, delimitando así los factores que influyen directamente en las variables de mercado que debe tener en cuenta PLASTIBAGS S.A para realizar un pronóstico de la demanda de bienes, tal y como se plantea en el Objetivo General del presente trabajo.

El consumo aparente de resinas plásticas en Colombia y su distribución según los materiales principales son presentados por la *Tabla 2*. Esta información es

proporcionada por *ACOPLÁSTICOS* con base en los datos obtenidos de productores locales y de manufacturas plásticas, como también de estadísticas oficiales, en el periodo 2015 a 2017<sup>4</sup>.

El procesamiento nacional de resinas plásticas registró una reducción de 1,8%, además, durante este periodo los consumos de polietileno de alta densidad y polietileno de baja densidad registraron crecimientos del 6,7% y 5% respectivamente

**Cuadro 2.** Consumo aparente de las principales resinas plásticas en Colombia, 2015 - 2017. (Datos en miles de toneladas)

RESINA	2015	2016	2017
Polietileno de baja densidad	140	142	137
Polietileno lineal de baja densidad	121	131	127
Polietileno de alta densidad	163	182	174
Polímeros de propileno	240	250	237
Poliestirenos	73	78	71
Otras resinas	466	466	435
<b>TOTAL</b>	<b>1203</b>	<b>1249</b>	<b>1181</b>

**Fuente:** Elaboración propia, información tomada de: ACOPLASTICOS, Plásticos en Colombia - Evolución de las principales variables en el trienio 2015 – 2017, [Sitio web], Bogotá D.C. Co. Sec. Publicaciones y recursos, [p. 120], [consultado el 27 de noviembre de 2018]. Archivo PDF. Disponible en:

<http://www.acoplasticos.org/AFshjuraaF47lfjbOSTNKYs4831gepsfiq57DRCFws38164LXIEMFhq2r/uNs9lqv/pec19/6/>

Hay que mencionar que la estructura sectorial de la demanda en el periodo comprendido 2015 a 2017, se debe analizar en términos de tonelaje de resinas consumido por las industrias, tal y como lo presentan los datos proporcionados por ACOPLÁSTICOS, todo esto, con el fin de relacionar los datos obtenidos con los procesos de transformación de las resinas plásticas, para obtener los productos finales.

Según las estimaciones realizadas a partir de la composición por volumen<sup>5</sup>, y del uso de resinas más demandadas según las técnicas de transformación, en el periodo en estudio el 60% pertenece al proceso de extrusión, el cual, es el principal proceso de transformación de la empresa PLASTIBAGS S.A. Además, la Tabla 3 nos demuestra que los empaques y envases constituyen el mayor porcentaje del

<sup>4</sup> ACOPLASTICOS, Plásticos en Colombia - Evolución de las principales variables en el trienio 2015 – 2017, [Sitio web], Bogotá D.C. Co. Sec. Publicaciones y recursos, [p. 120], [consultado el 27 de noviembre de 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://www.acoplasticos.org/AFshjuraaF47lfjbOSTNKYs4831gepsfiq57DRCFws38164LXIEMFhq2r/uNs9lqv/pec19/6/>

<sup>5</sup> *Ibíd.*, p. 121.

mercado que se guía por el 56% del tonelaje procesado. Se resalta, también, la participación que tiene la industria de la agricultura que será relevante más adelante para el desarrollo de las iniciativas que apuntan hacia el pronóstico de bienes de la empresa PLASTIBAGS S.A. que se realizará a partir de un estudio de ventas de la empresa en el periodo 2015 a 2017, de tal forma que los datos se adecúen a la descripción del sector siguiendo la información presentada por ACOPLÁSTICOS en su informe de 2018.

Se debe agregar que el sector de la agroindustria será un nicho clave dentro de la segmentación de mercado de la empresa propuesta en los capítulos posteriores.

**Cuadro 3.** Principales sectores consumidores de materias plásticas, 2015 - 2017.

<b>SECTOR DE CONSUMO</b>	<b>MATERIAS PLÁSTICAS CONSUMIDAS % en peso (promedio)</b>
1. Empaques y envases: para productos alimenticios, productos de higiene y aseo, productos industriales y lubricantes.	56
2. Construcción: tubería, accesorios, pisos, tejas, perfiles, cables, bañeras.	22
3. Institucional/ consumidor: calzado, cepillos, escobas, artículos de mesa y cocina, colchones y muebles.	6
4. Agricultura: película para invernaderos, acolchados y telas de sombra, mangueras y tubos.	9
5. Otros: láminas, partes industriales y para industria automotriz, deportes y varios.	7
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia, información tomada de: ACOPLASTICOS, Plásticos en Colombia - Evolución de las principales variables en el trienio 2015 – 2017, [Sitio web], Bogotá D.C. Co. Sec. Publicaciones y recursos, [p. 122], [consultado el 27 de noviembre de 2018]. Archivo PDF. Disponible en:

<http://www.acoplasticos.org/AFshjuraaF47lfjbOSTNKYs4831gepsfiq57DRCFws38164LXIEMFhq2r/uNs9lqv/pec19/6/>

## **2.2 ENTORNO DEL SECTOR PRODUCTIVO DE PLÁSTICOS REGIONAL**

Una vez analizado el entorno del sector productivo de plásticos a nivel nacional, debemos considerar la alta volatilidad de los mercados en los últimos años, y el fuerte impacto que esto tiene sobre el consumo de los colombianos y los extranjeros de los productos plásticos. Estos factores influyen en la desaceleración de la economía donde los habitantes del Departamento de Nariño, siendo objeto de

estudio sienten el impacto de la Reforma Tributaria y la modificación de algunos aspectos de la dinámica económica que variaron los niveles de crecimiento de la industria manufacturera nacional.

Sin embargo, para realizar un análisis del entorno del sector productivo de plásticos regional, se debe delimitar primero la región. En este apartado se ha definido la región suroccidente de Colombia como el área de estudio y, específicamente al Departamento de Nariño, lugar de radicación de PLASTIBAGS S.A. Esta zona del país consta de los Departamentos de Valle del Cauca, Nariño, Cauca y Putumayo.

En ese orden de ideas, nos guiaremos por la información actualizada que se tiene del sector manufacturero, para lo cual recurro al Boletín Económico Regional del 3 trimestre de 2018<sup>6</sup>, este documento de consulta pública y elaborado por el Banco de la República de Colombia, consolida la información relevante del panorama económico de la región evaluada. Según este documento el desempeño económico en la región suroccidente durante este periodo mostró señales de ralentizarse, manteniendo un comportamiento similar a los periodos anteriores. En cuanto al desempeño de la industria manufacturera como un macro sector, se presentaron resultados positivos en la producción de los micro sectores manufacturero y agropecuario en la región, incluso superiores al promedio a nivel nacional, estos resultados estuvieron integrados al aumento de consumo de energía eléctrica.

Además, en el tercer trimestre de 2018, las cifras publicadas por el DANE demostraron un PIB industrial colombiano en crecimiento, por un valor alrededor del 2.9% anual que, guiados por la Encuesta mensual manufacturera (EMM), demuestran que hay un avance en la producción industrial para la región del 3,5% anual dentro de este periodo. Esto indica un gran avance en comparación con 2017 que arrojó una pérdida del 1,4% en el PIB industrial, y en la EMM un crecimiento tan solo del 0,3% anual en el mismo periodo.

El 2018 también fue un año complejo para la industria manufactura, debido a las restricciones en el gasto público como consecuencia del proceso electoral, lo que ocasionó una menor demanda interna de bienes, según el Banco de La república<sup>7</sup>. paralelamente, para el tercer trimestre se reportó un incremento anual en la producción manufacturera en productos de caucho y plástico del 11,5% en áreas cercanas a Palmira, Cali, Yumbo y Jamundí, ubicadas en el Departamento de Cali. Por su parte, las ventas de los productos manufacturados crecieron en un 7,5% para este periodo, la industria manufacturera en la región siguió aportando para cubrir una demanda interna ralentizada, mientras que la demanda externa desaceleró su

---

<sup>6</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, Boletín económico regional, [Sitio web], Bogotá D.C. Co. Sec. Estadísticas, diciembre de 2018, [p. 3], [consultado el 30 de diciembre de 2018]. Archivo PDF. Disponible en: [http://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9547/ber\\_suroccidente\\_tri3\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9547/ber_suroccidente_tri3_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<sup>7</sup> Ibíd., p. 11.

crecimiento. Sin embargo, con el inicio del nuevo gobierno se espera que la reactivación de actividades económicas impulse la innovación en la industria manufacturera, de tal forma que se puedan ajustar los niveles de producción a una demanda creciente esperada para los próximos periodos.

Otro panorama económico lo presenta la Cámara de Comercio de Pasto, con su Informe de coyuntura económica regional del departamento de Nariño, que realiza un diagnóstico regional a partir de la actividad y el comportamiento de las variables económicas del Departamento de Nariño, este documento es fundamental para la toma de decisiones encaminadas al crecimiento y fortalecimiento de los sectores industriales del Departamento, por lo cual incorpora en el documento las principales variables socioeconómicas descritas que reflejan la competitividad del Departamento con respecto a otros. Además, muestra variables macroeconómicas tales como el PIB, las cuales son de gran ayuda para entender el entorno en el cual se desarrolla este proyecto.

Con el fin de tener un esquema de la información actualizada de la región utilizaremos la información proporcionada por el informe de 2017 publicado para enero de 2018. en primer lugar y como se mencionaba anteriormente el Departamento de Nariño ha sido impactado por la reforma tributaria y la modificación de variables económicas que contribuyen a una distorsionen la dinámica de la economía colombiana. sin embargo, no todos los aspectos fueron negativos, por medio de estadísticas de registros públicos se pudo evidenciar los incentivos que genera la región para fomentar la creación de empresas y el emprendimiento formal en la industria manufacturera. Otro dato importante a destacar es que de acuerdo al Índice Departamental de Competitividad 2017<sup>8</sup>, el Departamento de Nariño se encuentra en la posición 19 en el ranking con un puntaje de 4,28 puntos, entre los 32 departamentos de Colombia. Asimismo, el este Departamento tuvo una participación del 1,61% en el PIB nacional, con un crecimiento del 0,8%.

En un análisis de sectores económicos y su participación en el mercado de la región en el Departamento de Nariño, el sector de comercio ocupa el primer lugar, con una participación del 55%. Por otra parte, el sector de la industria manufacturera ocupa un 3% de la participación total del mercado de la región, esto representa para la industria manufacturera ingresos netos de alrededor de \$47.758.000.000 COP recaudados en el transcurso del último año según el Departamento de planeación institucional y competitividad regional de la Cámara de Comercio de Pasto<sup>9</sup>. En

---

<sup>8</sup> CAMARA DE COMERCIO DE PASTO, Informe de coyuntura económica, [Sitio Web], Bogotá D.C. Co. Sec. Archivo documental, enero de 2018, [p. 16], [Consultado el 30 de diciembre de 2018]. Archivo PDF. Disponible en:<http://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2018/02/Informe-de-Coyuntura-2017.pdf>

<sup>9</sup> Ibíd., p. 101.

cuanto al crecimiento, la industria manufacturera del Departamento de Nariño demostró un incremento del 4,82%.

Teniendo en cuenta que el sector manufacturero es uno de los principales sectores de la economía colombiana, y que el Departamento de Nariño tiene bases sólidas para un crecimiento exponencial. Se describió el entorno sectorial a nivel nacional y regional en aras de abrir paso a la caracterización de la empresa y su análisis económico, presentados a continuación.

### 3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA PLASTIBAGS S.A.

En este capítulo se describirán las características y funciones de la empresa PLASTIBAGS S.A. en el mercado, dedicada a la transformación de materias primas en soluciones plásticas para varios sectores industriales.

#### 3.1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Por lo que se refiere a las manufacturas de plásticos existen dos clases, las que están enfocadas hacia el consumidor final en la elaboración de productos terminados que constituyen el fin de la cadena productiva de plásticos; o las empresas transformadoras que se encuentran en eslabones intermedios de esta cadena. estas empresas se dedican a vender sus productos a otras compañías para que estas los comercialicen con el consumidor último. Es en el primer escenario que se encuentra PLASTIBAGS S.A. como una empresa de elaboración de productos terminados a partir de materias primas adquiridas a través de diferentes proveedores.

Actualmente, muchas empresas pertenecientes a este sector han cambiado la forma de operar. En años anteriores acostumbraban a tener grandes inventarios de materias primas necesarias para su proceso productivo, pero ahora, el dinamismo del mercado ha generado que los pedidos sean más constantes y en menores cantidades, lo que habilita a las empresas como PLASTIBAGS S.A. a tener flujos de caja más líquidos. como consecuencia, se ha generado una competencia más agresiva en los proveedores de materias primas, que podrían representar una ventaja para empresas productoras como PLASTIBAGS S.A.

Con el propósito de destacar los datos que describen a PLASTIBAGS S.A como una empresa productora de soluciones plásticas dirigida a los consumidores finales, se considera necesario describir aspectos claves para el análisis del entorno de la empresa, presentado en el siguiente subcapítulo.

**3.1.1 Razón social.** Actualmente tiene registrada en la matrícula de funcionamiento como sociedad anónima y comercial la actividad económica según la Clasificación industrial uniforme de todas las actividades económicas CIIU versión 3.1, como 2529 – Fabricación de artículos de plástico n.c.p, que es equivalente a la 2229 en la versión 4 AC del código CIIU.



Según el DANE<sup>10</sup>. Esta actividad económica incluye la fabricación de envases para mercancías tales como bolsas, sacos, cajones, cajas, garrafrones, botellas, entre otros productos de esta línea Incluso artículos a base de plástico recuperado.

**3.1.2 Misión.** En PLASTIBAGS S.A. nos dedicamos a la transformación y comercialización de productos derivados de resinas plásticas para brindar soluciones de empaque, empaque publicitario, manipulación, almacenamiento y protección de elementos orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes con calidad, variedad, servicio oportuno, personalizados, costos competitivos y tecnología de punta.

**3.1.3 Visión.** En el 2020 seremos una empresa líder en el proceso de transformación de resinas plásticas, encaminando nuestros esfuerzos a aclarar altos niveles de productividad que nos permita una mayor cobertura a nivel nacional e internacional, aprovechando nuestra ventajosa situación geográfica basados en nuestra entrega, innovación, rectitud, responsabilidad y compromiso de todos sus integrantes.

#### **3.1.4 Objetivos o principios corporativos.**

- **CONFIANZA:** Al momento de cumplir con calidad cada uno de sus compromisos tanto con los clientes internos como externos.
- **CALIDAD:** Al momento de realizar cada una de las actividades con que satisface a nuestros clientes.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Trabajando juntos y comprometidos hacia el cumplimiento de fines comunes.
- **RESPECTO:** A los derechos de los individuos, población trabajadora, clientes y comunidad en general.
- **RESPONSABILIDAD:** Al momento de realizar los trabajos con el profesionalismo que exigen los clientes y la actividad comercial.
- **ÉTICA:** En la realización de todas nuestras acciones, respetando los derechos de los individuos, la población trabajadora, nuestros clientes y la comunidad.

---

<sup>10</sup> DANE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA, Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas, [Sitio Web], Bogotá D.C. Co, Sec. senApp, [consultado el 05 de enero de 2019]. disponible en: [http://formularios.dane.gov.co/senApp/nomModule/aym\\_index.php?url\\_pag=clasificaciones&alr=&cl\\_a\\_id=2&palabra=2529&sec\\_id=4&div\\_id=25&gru\\_id=58&cla\\_ide=415&url\\_sub\\_pag=05&alr=](http://formularios.dane.gov.co/senApp/nomModule/aym_index.php?url_pag=clasificaciones&alr=&cl_a_id=2&palabra=2529&sec_id=4&div_id=25&gru_id=58&cla_ide=415&url_sub_pag=05&alr=)

- **SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO:** Comprometidos con la seguridad y la salud de la población trabajadora independientemente de su forma de vinculación.

**3.1.4 Representación de la empresa.** Dentro de las características principales de la empresa se encuentran:

**3.1.4.1 Edad.** Es una empresa que en 2019 cumple 40 años, fundada en 1979 ha tenido grandes variaciones en su estructura original.

**3.1.4.2 Tamaño.** Con un aproximado de 63 empleados repartidos entre los cargos administrativos y operativos, la compañía es considerada parte del grupo de PYMES, porque sus ingresos ascienden a los \$5000 millones de pesos anuales.

**3.1.4.3 Políticas empresariales.** Considerando que la compañía se encuentra en el rediseño total de su plan estratégico, es pertinente en materia del pronóstico mencionar algunas de las políticas más importantes que tiene la empresa sobre el manejo del área de comercial.

Esta política está diseñada para esclarecer las reglas en los procesos de negociación con los clientes, además de buscar el mayor beneficio económico y de reputación para la empresa. Las estrategias están planteadas por la dirección comercial en conjunto con la Gerencia, y de forma integrada con los agentes comerciales que mantienen una relación directa con el cliente, por los que tendrán autonomía para dar aplicación a las estrategias de venta. Sin embargo, ninguna estrategia podrá estar por encima de las políticas a menos de que se derive un adecuado análisis y aprobación directa por la Gerencia.

- La fuerza comercial se deberá orientar a la especialización por sector, industria o renglón económico, según sea el caso. Por tanto, se definen los siguientes grupos especiales:
  - Sector alimentos.
  - Sector institucional: Instituciones de salud.
  - Sector agroindustrial.
  - Industrias y comercios.
- Los márgenes de ventas mínimos para productos fabricados y no fabricados por la empresa estarán fijados por la Gerencia general, y se dispondrá una revisión anual para los respectivos ajustes.

- El área de diseño gráfico de la compañía se considera una herramienta de venta para la fuerza comercial y por este motivo se designa la contratación de un diseñador gráfico que atienda a las necesidades de los clientes.

## 3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

La empresa se encuentra dirigida por una Gerencia general supervisada por la Asamblea general de accionistas. Bajo la Gerencia están dos subdivisiones independientes al área de trabajo y procesos de la compañía, pero fundamentales en su operación: El Revisor fiscal y el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, identifican y sistematizan todos los procesos de PLASTIBAGS S.A. organizándolo en 4 ramificaciones que constituyen el tronco de la empresa. Toda la información presentada en este numeral está soportada en el ANEXO 1 correspondiente al organigrama de PLASTIBAGS S.A.

**3.2.1 Dirección comercial.** Enmarca gran importancia dentro del trabajo, por lo cual se utilizará en el análisis del entorno como la base de ingresos de la empresa. Esta se divide en dos canales: La venta de mostrador y la fuerza comercial.

El primer canal está dirigido a todos los clientes que van de paso o que buscan algún producto en específico, este tipo de venta se caracteriza en su mayoría por constituir ventas al por menor y de contado, es decir, en pequeñas cantidades. PLASTIBAGS S.A cuenta con 4 puntos de ventas, liderados por el Coordinador de punto de venta, que tiene encargado un equipo de vendedores de mostrador y almacenistas distribuidos para el manejo de las dos categorías de productos que tiene la empresa.

En las categorías de productos están, en primera instancia, los productos fabricados por la empresa que se denotarán a partir de ahora como PFE por sus siglas en español. aquí encontramos los llamados **empaques flexibles**, los cuales pueden estar fabricados según las necesidades del cliente en materiales como el polipropileno, polietileno de alta densidad (HD) y polietileno de baja densidad (LD).

También, la empresa cuenta con la oferta de empaques flexibles publicitarios, fabricados de igual forma según los requerimientos en los materiales ofrecidos por la compañía y diseñados mediante un proceso de flexografía. Por otra parte, se encuentran los productos no fabricados por la empresa denotados igualmente como PNFE, de los cuales se desligan dos categorías de productos, en la primera PLASTIBAGS S.A. cuenta con la capacidad de ofrecer una gama que alcanza 1500 referencias de soluciones de empaque. vale la pena aclarar que estos empaques son la respuesta a una necesidad de los clientes, adecuada y personalizada con características en el extenso catálogo con el que cuenta la empresa. Como parte estas funciones se destaca el almacenamiento de agua y químicos, entre otros. En

la segunda categoría se encuentran los derivados petroquímicos ofertados como soluciones de resinas plásticas para la industria y la agroindustria, aquí encontramos productos como mangueras, plásticos invernaderos, cubiertas, entre otros.

El segundo canal de venta se conoce como la fuerza comercial, cuenta con cuatro vendedores, y se caracteriza por la venta en grandes volúmenes, además abre la posibilidad de adquirir una compra con un crédito otorgado directamente por PLASTIBAGS S.A. A través de este canal se refuerza la venta de PFE, ya que las funciones principales de los vendedores son la búsqueda, comercialización y venta de los productos de la empresa a clientes. Parte de la solución ofrecida en el presente trabajo consiste la clasificación de los clientes, esto consiste en definir el lineamiento de las tareas que debe tener la dirección comercial que permitan fortalecer a los agentes comerciales mediante la segmentación del mercado, indicando cómo atraerlos según sus características similares, tales como su ubicación, el producto que adquieren y la cantidad, entre otros factores.

**3.2.2 Dirección de operaciones.** En esta división se encuentran los procesos de abastecimiento e insumo de materias primas, su transformación y los procedimientos logísticos para su despacho y disposición final. Esta dirección cuenta de un equipo de trabajo dirigido por los tres procedimientos que participan en la fabricación y disposición del producto.

Una de las tareas hace referencia al diseño del empaque, aquí está el diseñador gráfico, cuya función es la de bosquejar y proyectar la imagen que tendrán los empaques flexibles publicitarios. aquí los clientes pueden llevar ideas o propuestas para incluir en el producto, o comenzar desde cero con el diseño que tendrá el producto, incluyendo el diseño preliminar de la marca y la respectiva propuesta para el empaque. Además, el diseñador, ajusta el esquema final para ser impreso a través del proceso flexográfico donde se finaliza la personalización del empaque flexible publicitario.

En un segundo proceso está el área de programación y logística, donde se gestionan las solicitudes de compra de insumos y materias primas, así como la recepción y el almacenamiento de las mismas; a su vez, este departamento está conectado con Operaciones a partir del Jefe de planta, quien obtiene la información de los pedidos realizados por los clientes con características como el tipo de material, cantidad, etc.

El Jefe de planta desarrolla un consolidado de la información de los productos solicitados por los clientes y genera la programación del área de producción, de tal forma que los procesos de extrusión donde se fabrica la película tubular, impresión flexográfica y el corte y sellado funcionen las 24 horas del día durante los 7 días de la semana. Con todo el proceso de transformación de las materias primas el Jefe

de planta genera un *output* para del Jefe de programación que garantiza que los insumos, programas de mantenimiento y la calidad se lleven de forma integral con la producción masiva de los productos, sin interrupciones.

Finalizado el proceso de transformación y programación, el proceso logístico recibe el producto terminado, realiza un análisis de calidad al producto listo para su disposición final, y se encarga del proceso de despacho y entrega a puntos de venta o a los clientes mayorista.

**3.2.3 Dirección administrativa.** Consta de dos procesos fundamentales, el de compras y abastecimiento y el de gestión de talento humano, gestionados en PLASTIBAGS S.A. por la misma persona. El proceso de compras por su lado se divide en seis categorías: Materias primas; repuestos, insumos y herramientas; servicios o *outsourcing*, PNFE; hardware y software (dotaciones); transporte, mensajería y fletes; y por último aseo, cafetería y papelería. Sin embargo, el Gerente general se encarga de la adquisición de materias primas debido al gran volumen de dinero manipulado para las compras.

**3.2.4 Contabilidad y finanzas.** Se encarga del proceso contable y de tesorería, aquí el Contador, junto que los Auxiliares contables, se encargan de la generación de documentos correspondientes a la distribución financiera de la empresa, los estados de resultados y consolidación para el balance general de la empresa y el manejo de recursos que se han procesado.

### **3.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS DE VENTAS 2016 – 2018**

Otro rasgo de la caracterización de la empresa consiste en realizar una descripción de los datos que se utilizarán como base para la proyección de la demanda de bienes de la PLASTIBAGS S.A. Se ha recopilado los datos de las ventas realizadas por la empresa en el periodo 2016 a 2018, con el fin de contar con información veraz y al día sobre los ingresos que ha tenido la compañía en todo su portafolio de servicios.

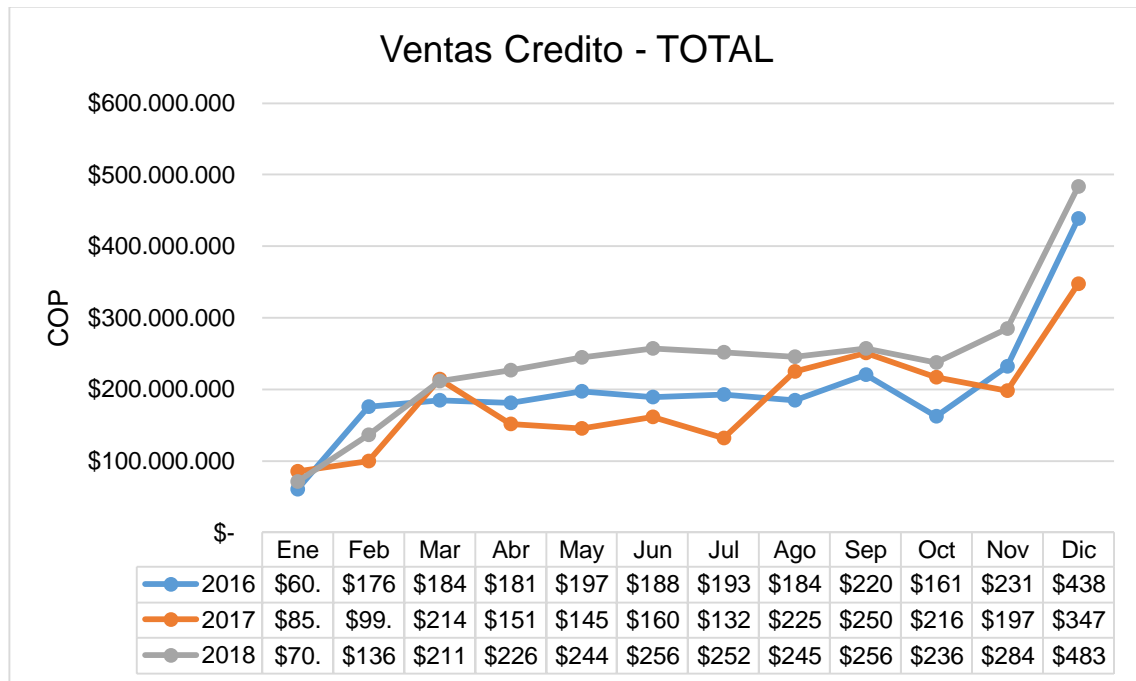
Para facilitar la comprensión de esta cantidad de datos se ha destinado el ANEXO 2 para presentar las tablas con la información detallada mes a mes de las ventas que se han realizado durante los años 2016, 2017 y 2018 consecutivamente. Además, se ha dividido en dos grupos según la segmentación del mercado que tiene la empresa actualmente que consiste en las ventas por volumen en ventas de mostrador por un lado y en ventas en crédito por el otro.

Conocidos ya los estados finales de las ventas se puede inferir a simple vista que las ventas por mostrador tienen un comportamiento diferente a las ventas por crédito, por ejemplo, en los años 2016 y 2018 las ventas por mostrador fueron

buenas, mientras que en el 2017 no fueron las que se esperaban, por el contrario, las ventas a crédito en 2016 y 2018 fueron menores a las del 2017. Además, que las ventas anuales promedio de la empresa se acercan a los \$5.000.000.000 COP, siendo el 2018 el mejor de sus años en ventas a crédito con \$2.906.633.552 COP, y el 2017 el mejor año para sus ventas de mostrador con \$2.787.051.999 COP.

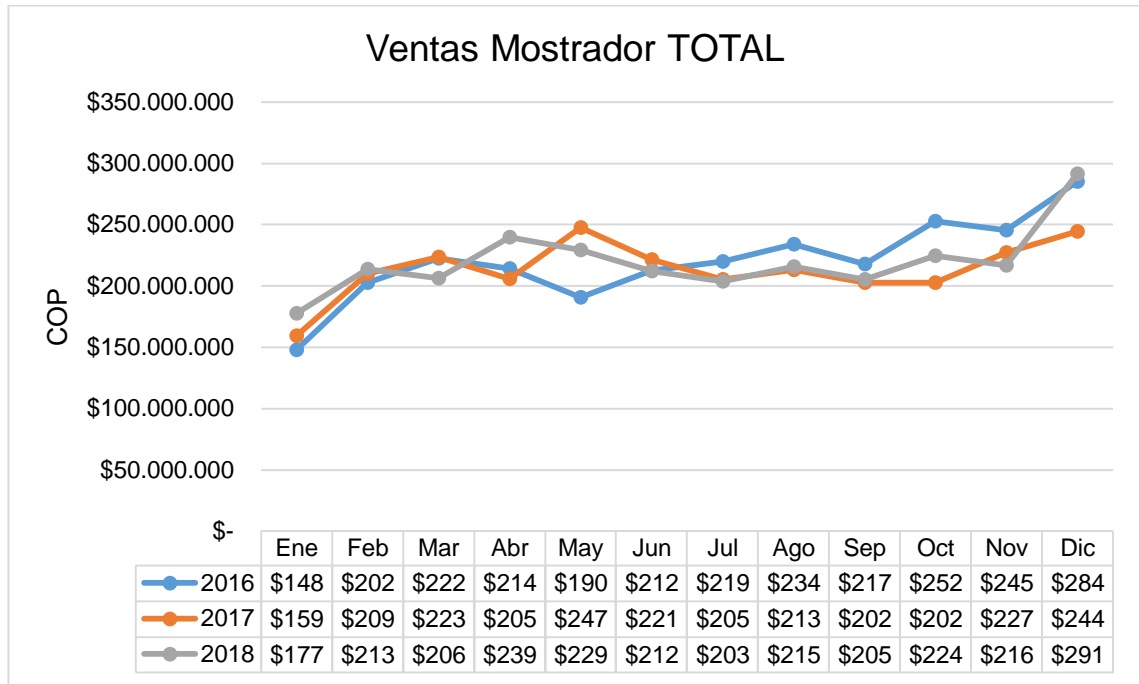
Se puede notar ligeras fluctuaciones en las ventas del año, con un comportamiento en tendencia a disminuir en los meses de enero y febrero, y con tendencias a acelerar las ventas en los meses de noviembre y diciembre, tal y como se observa en la gráfica que muestra el comportamiento de las ventas de los 3 años mensualmente. Este comportamiento es similar para los dos tipos de ventas, y mediante el gráfico se puede observar que 2017 no fue el mejor año para la compañía.

**Gráfico 1.** Estados de ventas por crédito de la empresa PLASTIBAGS S.A durante el periodo 2016 – 2018.



**Fuente:** Elaboración, información tomada de PLASTIBAGS S.A., Estados de ventas, San Juan de Pasto. Co. 11 de enero de 2019, [p. 1], [consultado el 29 de enero de 2019]. Archivo Excel.

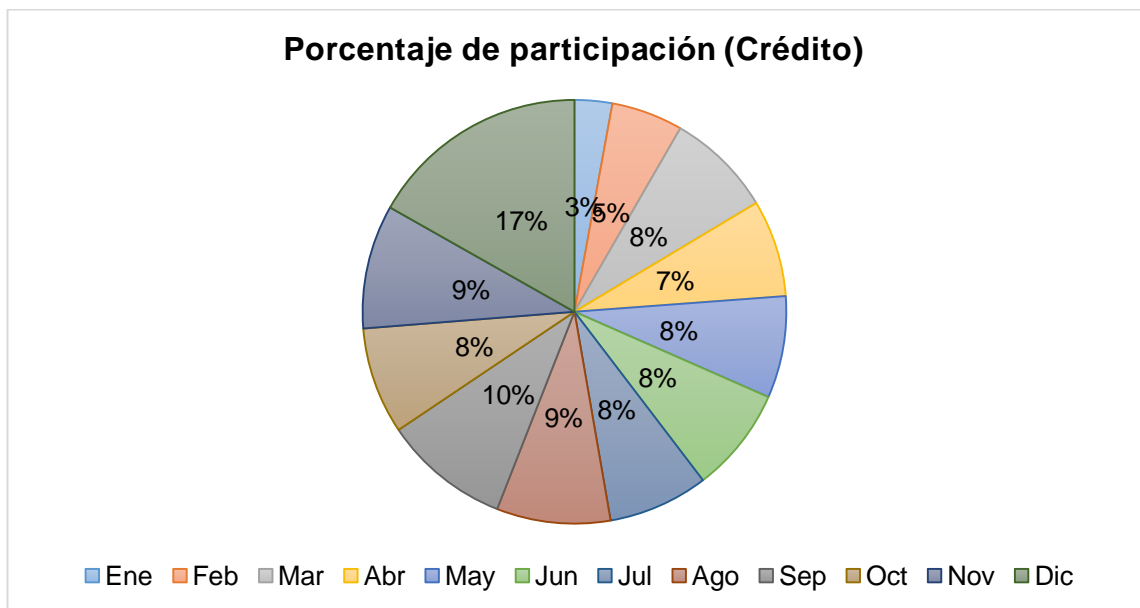
**Gráfico 2.** Estados de ventas por mostrador de la empresa PLASTIBAGS S.A durante el periodo 2016 - 2018.



**Fuente:** Elaboración, información tomada de PLASTIBAGS S.A., Estados de ventas, San Juan de Pasto. Co. 11 de enero de 2019, [p. 2], [consultado el 29 de enero de 2019]. Archivo Excel.

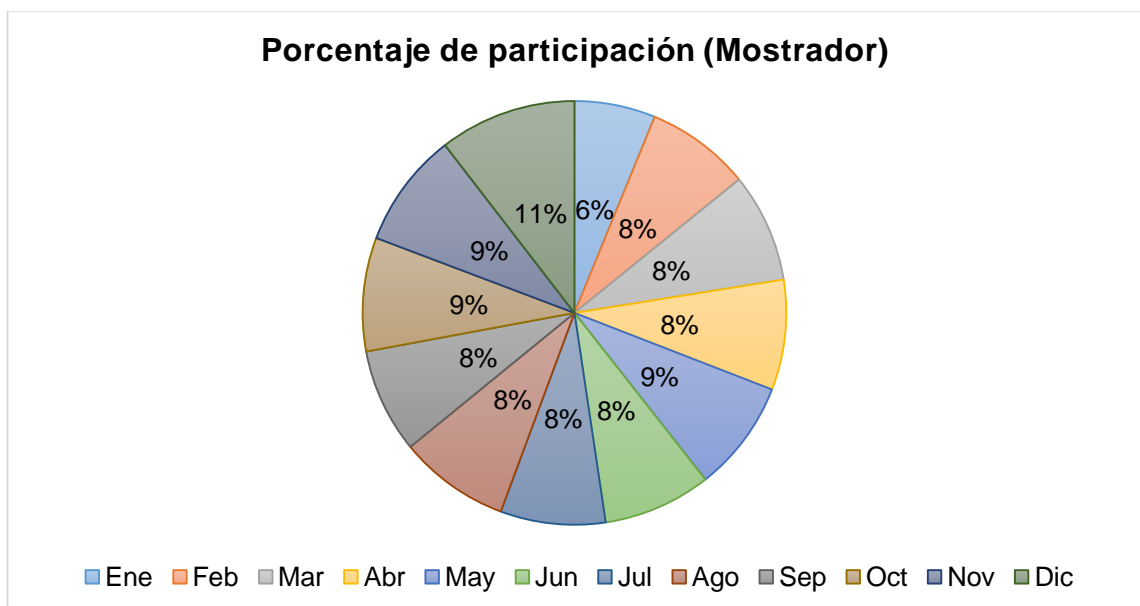
Ahora bien, a partir de las ventas obtenidas en 2018 Se puede definir el porcentaje de participación de cada uno de los meses del año sobre las ventas totales anuales. teniendo en cuenta la distribución porcentual presentada a continuación del promedio de ventas que hay en cada mes durante los 3 años evaluados, sería posible decir que tanto para las ventas de mostrador como para las ventas a crédito el mes de diciembre representa el mayor porcentaje de participación en ventas anual con puntajes de 10,15% y 16,91% respectivamente.

**Gráfico 3.** Porcentaje de participación mensual sobre las ventas totales en ventas de crédito de la empresa PLASTIBAGS S.A.



**Fuente:** Elaboración, información tomada de PLASTIBAGS S.A., Estados de ventas, San Juan de Pasto. Co. 11 de enero de 2019, [p. 1], [consultado el 29 de enero de 2019]. Archivo Excel.

**Gráfico 4.** Porcentaje de participación mensual sobre las ventas totales en ventas de mostrador de la empresa PLASTIBAGS S.A.



**Fuente:** Elaboración, información tomada de PLASTIBAGS S.A., Estados de ventas, San Juan de Pasto. Co. 11 de enero de 2019, [p. 2], [consultado el 29 de enero de 2019]. Archivo Excel.



Según este análisis se sientan las bases de lo que será el pronóstico de la demanda de bienes que se proyectará para los años 2019 y 2020 como consecuencia de la cantidad de datos obtenidos, y con la finalidad de no incurrir en un porcentaje de error demasiado alto para su posterior evaluación y comparación con el modelo de negocio propuesto y consolidado por las iniciativas de segmentación, desarrollo y consolidación del mercado.

## 4. ANÁLISIS SECTORIAL

En este capítulo se caracteriza y analiza las variables del entorno empresarial en el que está PLASTIBAGS S.A., para ello se describirá el sector empresarial con un valor estimado sobre las empresas dedicadas a insumos plásticos en el Departamento de Nariño, es decir, cuántas componen el sector; seguido a un análisis del tipo de bienes que están produciendo cada, en términos generales cuáles son de vital importancia de estudio, aquellos que son similares a los producidos por PLASTIBAG S.A., o los que sean sustitutos de estos.

Por último, se desglosa un análisis financiero generalizado con datos obtenidos por la Cámara de Comercio de Pasto, el ente encargado de administrar la información empresarial del Departamento de Nariño, con esto se determina algunos indicadores para tener un panorama claro de la competencia que tiene PLASTIBAGS S.A.

El papel de esta investigación es ser la base para desarrollar estrategias exitosas y un pronóstico de la demanda, por lo cual se necesita información actualizada acerca del entorno, la competencia y las posibles divisiones del mercado que están preestablecidas.

### 4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

Con el fin de determinar cuáles son las empresas que representativamente, hacen parte del sector productivo de plásticos en el Departamento de Nariño se recurre al sitio web [www.empresite.eleconomistaamerica.co/](http://www.empresite.eleconomistaamerica.co/), que proporciona información de las compañías ubicadas según los sectores programados, utilizando los patrones de búsqueda "Empresas sobre plástico en el Departamento de Nariño" arroja siete (7) resultados, estos corresponden a empresas dedicadas a procesos que involucran materiales plásticos, y que a su vez están en el perímetro del Departamento. los resultados son presentados a continuación:

**Cuadro 4.** Resultados obtenidos de búsqueda "Empresas de plástico en Nariño" en el sitio web [empresite.eleconomistaamerica.co/](http://empresite.eleconomistaamerica.co/)

#	NOMBRE DE LA EMPRESA	UBICACIÓN	ACTIVIDAD
1	Plásticos del Pacífico S.A.S.	Tumaco - Nariño	Actividades de saneamiento ambiental y otros servicios de gestión de desechos,
2	Plásticos Leymar LTDA.	Tumaco - Nariño	Comercio al por mayor de desperdicios, desechos y chatarra.

**Cuadro 4.** (continuación)

#	NOMBRE DE LA EMPRESA	UBICACIÓN	ACTIVIDAD
3	Escobas y plásticos del sur S.A.S.	Pasto - Nariño	Fabricación de plásticos en formas primarias.
4	PLASTIBAGS S.A.	Pasto - Nariño	Fabricación de artículos de plástico n c p.
5	Surcolombiana de plásticos y reciclados S.A.S.	Pasto - Nariño	Fabricación de artículos de plástico n c p.
6	Recuperación de insumos plásticos de Tumaco LTDA.	Tumaco - Nariño	Recuperación de materiales.
7	Recipaz S.A.S.	Tumaco - Nariño	Recuperación de materiales.

**Fuente:** Elaboración propia, información tomada de los datos obtenidos en EMPRESITE - EL ECONOMISTA AMERICA, Búsqueda del Departamento de Nariño, [Sitio Web], Bogotá D.C, Sec. Búsquedas, [consultado en 30 de enero de 2019]. Disponible en: <http://empresite.eleconomistaamerica.co/Actividad/SOBRE-PLASTICO/departamento/NARINO/>

En definitiva, los datos obtenidos concluyen que, al filtrar la información según su actividad económica, PLASTIBAGS S.A. tiene una competencia directa en la fabricación de artículos de plástico n.c.p en la misma ciudad con Surcolombiana de plásticos y reciclados S.A.S, además cuenta con una competencia indirecta por parte de Escobas y plásticos de la sur S.A.S, la cual, puede desarrollar productos sustitutos a los elaborados por PLASTIBAGS S.A. Sin embargo, esta información se analiza más adelante. Se infiere que el sector productivo de plásticos en el Departamento de Nariño está conformado por las 3 empresas ya mencionadas, sin contar con la gran cantidad de establecimientos de comercialización de productos plásticos que alcanza un aproximado de 20 solo para la ciudad de San Juan de Pasto. A continuación, se presenta un listado con los más importantes, entre los cuales están incluidos puntos de comercialización y distribución de la PLASTIBAGS S.A.

**Cuadro 5.** Listado de establecimientos de comercialización de productos plásticos en el perímetro de San Juan De Pasto.

#	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	ACTIVIDAD
1	Bolsas y Desechables	Comercialización y distribución de empaques y desechables.
2	Bolsiplas	Comercialización de productos de aseo y limpieza, bolsas plásticas, plásticos y productos desechables.
3	C & L Plásticos y Desechables	Comercialización de productos desechables.
4	Casa del constructor S.A.	Proveedor de materiales de construcción y plásticos.
5	Comercializadora de Plásticos y Fibras	Comercialización y distribución de desechables plásticos.

**Cuadro 5.** (continuación)

#	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	ACTIVIDAD
6	Distribuciones Augusto	Comercialización y distribución de desechables plásticos.
7	Distribuciones Novocol	Recolección de chatarra y distribución de productos reciclados.
8	Distribuidora de Plásticos Mm	Comercialización y distribución de desechables plásticos.
9	Ferri plásticos Pasto	Comercialización al por menor de empaques para bebidas y alimentos.
10	Flexosur	Distribución de productos fabricados por PLASTIBAGS S.A.
11	Graficarte Publicidad	Prestación de servicios de elaboración de avisos luminosos, avisos plásticos, diseño gráfico, impresión digital, propaganda, publicidad, etc.
12	Icoplast	Comercialización de productos de caucho, icopor, piñatas, etc.
13	José F Torres Representaciones	Distribución de productos de consumo, plásticos, desechables y productos para bizcocherías y panaderías.
14	La casa de la Bolsa y el Empaque	Distribución en dos puntos y comercialización al por menor de artículos domésticos.
15	Plassur	Distribución de productos fabricados por PLASTIBAGS S.A-
16	Plásticos El Surtidor	Distribución de productos fabricados por PLASTIBAGS S.A-
17	Plásticos Libertad	Comercialización de artículos y empaques de plástico.
18	Plásticos y Piñatas La 22	Comercialización y distribución de desechables plásticos.
19	Plastioriente Sd	Comercialización de productos desechables y/o prendas de vestir y confecciones.
20	Todo Plásticos Automotriz	Comercialización de partes de automotores en fibras plásticas.
21	Universal de plásticos y papeles	Distribución de productos fabricados por PLASTIBAGS S.A.

**Fuente:** Elaboración propia, información tomada de los datos obtenidos en INFOISINFO, Búsqueda del Departamento de Nariño, [Sitio Web], Bogotá D.C, Sec. Búsquedas, [consultado en 30 de enero de 2019]. Disponible en: <https://pasto.infoisinfo.com.co/busqueda/plastico>

En definitiva, PLASTIBAGS S.A. cuenta con dos competidores y una fuerza comercial de gran nivel con un número de establecimientos gracias a los cuales debe generar una ventaja competitiva por medio de las estrategias de comercialización y distribución de los productos. Aquí se encuentra la importancia del proyecto, todo esto es adicional a la generación de estrategias para la segmentación, el desarrollo y la consolidación del mercado que la empresa debe

tener en cuenta para su participación en el mercado y para realizar una buena proyección de la demanda de bienes.

**4.1.1 La competencia.** Avanzando en la investigación, tal y como se mencionó anteriormente, PLASTIBAGS S.A. cuenta con compañías que compiten en el mercado del sector productivo de plásticos en el Departamento de Nariño.

Ahora bien, luego de una consulta a profundidad que caracteriza a los competidores se encontró que uno de ellos está inactivo, por el contrario, el otro puede representar una amenaza para la compañía. No obstante, se decide hacer una descripción de las dos, para tenerlas en cuenta en el análisis DOFA.

**4.1.1.1 Surcolombiana de plásticos y reciclados S.A.S.** En cuanto a la empresa Surcolombiana de plásticos y reciclados S.A.S, se mantuvo registrada en la Cámara de Comercio de Pasto con matrícula durante el periodo comprendido entre enero de 2010 y enero de 2011 como una sociedad por acciones simplificadas. Se dedicaba a dos actividades extremadamente similares a las de PLASTIBAGS S.A.: la primera era la fabricación de envases, cajas y vasijas y bolsas en material plástico; y la segunda era el comercio al por menor de artículos y accesorios en plástico y caucho, como un establecimiento especializado. No obstante, es una empresa que se encuentra inactiva, lo que ha permitido el camino a la expansión y absorción del mercado por parte de PLASTIBAGS S.A. y su competencia indirecta Escobas y plásticos del sur S.A.S.

**4.1.1.2 Escobas y plásticos del sur S.A.S.** Es una empresa que cuenta con 7 años de trayectoria en el mercado del sector productivo de plásticos, fue registrada en abril de 2011 como una sociedad por acciones simplificada, y como una sociedad comercial, cuenta con matrícula activa. Se dedica a dos actividades económicas registradas ante la Cámara de Comercio de Pasto, la primera es la de 2013 – Fabricación de plásticos en formas primarias<sup>11</sup>, que incluye los procesos de fabricación de plásticos a través de polimerización. Estos productos son conocidos como resinas, materiales plásticos y resinas sintéticas, es decir que al igual que PLASTIBAGS S.A., trabaja con polímeros tales como el etileno, y propileno<sup>12</sup>.

No obstante, esta empresa que se encuentra dedicada a la fabricación de los polímeros, también cuenta con otra actividad económica, 3290 – Otras industrias manufactureras n.c.p, la cual incluye la fabricación del equipo de protección de seguridad, elementos de aseo (escobas, cepillos, plumines, etc.), entre otra gama

---

<sup>11</sup>LAS EMPRESAS, Información de Escobas y Plásticos del sur S.A. [Sitio Web], Colombia, Sec. Pasto, [Consultado el 05 de enero de 2019], disponible en: <https://www.lasempresas.com.co/pasto/escobas-y-plasticos-del-sur-sas/>

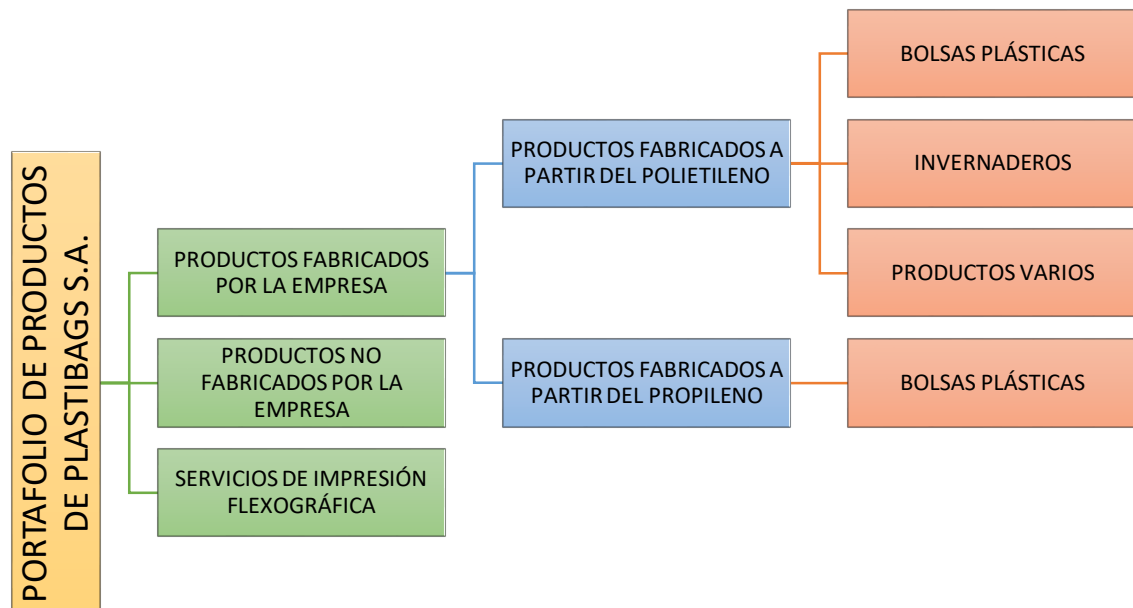
<sup>12</sup>LAS EMPRESAS, Fabricación de plásticos en formas primarias. [Sitio Web], Colombia, Sec. Pasto, [Consultado el 05 de enero de 2019], disponible en: <https://www.lasempresas.com.co/tag/fabricacion-de-plasticos-en-formas-primarias/>

de productos que excluyen la fabricación de artículos de plástico n.c.p<sup>13</sup> que es la función principal registrada por la PLASTIBAGS S.A. Se puede añadir que la compañía actualmente cuenta con 4 empleados.

**4.1.2 El portafolio de productos de la empresa.** Una descripción detallada de la oferta de productos que tiene PLASTIBAGS S.A., junto con sus ventajas y desventajas, es necesaria para realizar una evaluación efectiva con variables como la calidad y el precio. Una de las características exclusivas y de los beneficios que ofrecen los productos de PLASTIBAGS S.A., es la estética.

Antes de realizar una breve presentación de los productos ofrecidos por la empresa, es necesario hacer una aclaración sobre lo considerado como “Productos fabricados por la compañía”, puesto que PLASTIBAGS S.A., como ya se mencionó se dedica a la comercialización y distribución de una gama de más de 1500 productos no fabricados por la empresa. La finalidad de este apartado es describir única y exclusivamente los productos que se representan a través del siguiente gráfico:

**Gráfico 5.** Distribución del portafolio de servicios de la empresa PLASTIBAGS S.A.







**Fuente:** Elaboración propia, información tomada de PLASTIBAGS S.A, Desarrollo de información de la dirección comercial 2019, San Juan de Pasto, Co. 11 de enero de 2019, [p. 10], [Consultado el 21 de enero de 2019]. Presentación de power point.

<sup>13</sup> LAS EMPRESAS, Otras industrias manufactureras. [Sitio Web], Colombia, Sec. Pasto, [Consultado el 05 de enero de 2019], disponible en: <https://www.lasempresas.com.co/tag/otras-industrias-manufactureras/>






La fabricación de estas bolsas es, en primer lugar, por las películas de polietileno, un termoplástico con amplio uso en la actualidad. se trata de un polímero de bajo costo en el mercado que puede modelarse por procesos de transformación en casi cualquier forma, por ejemplo: Extruirse para hacer fibras o soplarse para formar películas delgadas. Las bolsas ofertadas por PLASTIBAGS S.A. tienen la característica de ser fabricadas a partir de polietileno de baja densidad específicamente, es decir, estas se fabrican a partir de películas transparentes o blanquecinas, y cuentan con características de impermeabilidad y sellado con calor además de tener elevadas características mecánicas.

Por otra parte, están los fabricados a partir de propileno, un termoplástico semicristalino no polar, de dureza y rigidez elevada, que tiene una excelente resistencia al impacto, consecutivamente es resistente a productos químicos corrosivos. Asimismo, resiste químicamente soluciones acuosas de ácidos inorgánicos, orgánicos débiles, lejías, alcohol y algunos aceites. A diferencia del polietileno, la estabilidad térmica de los productos de propileno permite soportar temperaturas superiores a los 100°C en el aire y de 140°C sin deformaciones. Por esto los empaques de propileno son ideales para el sector alimenticio.

**Cuadro 6.** Portafolio de productos fabricados por la empresa PLASTIBAGS S.A.

<b>Productos fabricados a partir del polietileno</b>	<b>Bolsas plásticas</b>	<b>Bolsa camiseta:</b> Utilizada para el comercio, es tipo supermercado.	
		<b>Bolsa lazo:</b> Utilizada para el comercio, es tipo almacén.	
		<b>Bolsa troquel:</b> Utilizada para el comercio, es tipo almacén.	
		<b>Bolsa de basura:</b> Altamente resistente, principalmente creada para soportar desperdicios y contener olores.	

**Cuadro 6.** Portafolio de productos fabricados por la empresa PLASTIBAGS S.A.

polietileno	Invernaderos	<b>Bolsa semillero:</b> Útiles para el sector agrícola, con agujeros en el fondo para permitir el crecimiento de raíces.	
		<b>Plástico de invernadero:</b> Fabricado con protección solar UV para el cuidado de cultivos.	
	Productos varios	<b>Geomembrana:</b> Utilizado principalmente en la construcción, ayuda a impermeabilizar las estructuras.	
Productos fabricados a partir del propileno	Bolsas Plásticas	<b>Bolsa con fuelle:</b> Tipo almacenamiento.	
		<b>Bolsa empaque:</b> Utilizada para diferentes usos de empaques.	
		<b>Bolsa para exhibidor:</b> Ideal para proteger y exhibir.	

**Fuente:** Elaboración propia, información extraída PLASTIBAGS S.A, Desarrollo del portafolio de servicios para el área comercial, San Juan de Pasto, 17 de diciembre de 2015, [p 3 – 10], [consultado en 25 de enero de 2019]. Archivo Word.

## 4.2 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

El análisis de los entornos consiste en la evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa mediante el análisis DOFA. Se debe analizar que las fuerzas del macroentorno sean claves, además de los factores del microentorno que afectan en forma significativa la capacidad de PLASTIBAGS S.A. para generar ganancias. Para apoyar las propuestas que se realizarán en el Capítulo 5 correspondiente a las propuestas de redireccionamiento estratégico, se establecerá el análisis de la matriz DOFA determinando los factores claves involucrados en ella.

Las estrategias tendrán como fin encontrar, desarrollar y obtener ganancias de los análisis realizados sobre la situación de la empresa. Investigando las necesidades y los intereses del comprador y cómo la empresa va a satisfacer estos requerimientos.



Tras el análisis DOFA podemos establecer la siguiente matriz:

**Cuadro 7.** Matriz DOFA elaborada a partir de los datos proporcionados por la empresa PLASTIBAGS S.A.

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	
DEBILIDADES (-)		AMENAZAS (-)	
	¿Qué factores reducen las ventas?	1	La introducción de una empresa en la región con la misma actividad económica que PLASTIBAGS S.A. ( como Surcolombiana de Plásticos S.A.S)
	¿Qué se hace mal?	2	Introducción de Escobas y plásticos del sur S.A.S, productos sustitutos a los de PLASTIBAGS S.A.
1	Falta de un canal de servicio al cliente postventa.	3	La creación de una ley de protección del medio ambiente que restrinja la comercialización de empaques flexibles.
2	Ausencia de un plan estratégico actualizado que se adecúe a los intereses de la empresa.	4	El cese de actividades de extracción y refinación de petróleo, que deja a la empresa sin insumos.
3	Tiempos de entrega dependientes de la disponibilidad de la materia prima, sujeta a condiciones del proveedor.	5	Paro nacional de transporte que evita la llegada oportuna de los insumos para la fábrica.
4	El volumen de producción de la empresa todavía no apunta a considerar una expansión a mercados fuera del límite regional.	6	Manipulación de equipos por personal no capacitado, y poco mantenimiento preventivo de los equipos. (Falla en los equipos)
5	Debido a que es una empresa familiar no ha tenido evolución en sus estrategias de optimización de los procesos, la excelencia operativa y experiencia del cliente.	7	Ausentismos del personal, pocos procesos sancionatorios para operarios.
6	Barrera de requisitos de capital (Michael Porter), la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir.	8	Entrada de productos extranjeros ofreciendo menor precio y mejor diseño, especialmente desde Ecuador.
7	Reproceso, como consecuencia de la falta de estandarización de los procedimientos para la programación de los pedidos.	9	La expansión de una de las principales competencias desde la capital colombiana (MONPLAST LTDA, SELLARTE LTDA o POLIPACK LTDA), y su posterior instalación en el mercado de la región.
8	Fuerza de las ventas sujeta a la disposición de materiales y a la cantidad de pedidos programados (Sujeta a los limitantes de producción)		

**Cuadro 7.** (Continuación)

FORTALEZAS (+)		OPORTUNIDADES (+)	
	Trato al cliente.		¿Qué circunstancias mejoran la situación?
	Variedad de productos.		¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
	Horarios de atención.		¿Qué coyuntura económica nos ayudará?
1	Disposición de una planta de fabricación física en el perímetro de la ciudad de San Juan de Pasto.	1	Adquisición de nueva maquinaria para el desarrollo de líneas de producción.
2	Experiencia, trayectoria y reconocimiento en la región por la fabricación de empaques flexibles en polietileno y polipropileno	2	Capacitación del personal para la automatización de los procesos.
3	Política comercial donde un diseñador gráfico se encarga de asesorar a los clientes internos y externos acerca del diseño de sus empaques flexibles (personalización).	3	Ampliación de nuevos mercados en la región con la apertura de puntos de distribución y comercialización.
4	Gran portafolio de productos para la comercialización (Productos fabricados por la empresa, productos no fabricados por ella).	4	Expansión de la oferta e incursión en nuevo mercado con la apertura de fábrica.
5	Personal de ventas con experiencia y amplio conocimiento en los requerimientos de los clientes.	5	Abarcar mayor participación en el mercado de empaques flexibles adquiriendo los principales puntos de distribución y comercialización de la competencia.
6	Capacidad de inversión en la adquisición de nueva maquinaria para optimizar los procesos productivos.	6	Apertura de una nueva fábrica de producción.
		7	Derogación de leyes regulatorias sobre los empaques flexibles fabricados por la empresa.
		8	Incursión, con un nuevo portafolio de productos, en mercados de sectores no desarrollados.
		9	Desarrollo de nuevos productos u optimización de ya existentes.
		10	Ofrecer un servicio pre y post venta que aumente el valor del producto y el conocimiento de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia, datos extraídos de la entrevista con el Gerente general, y la Encuesta dirigida del ANEXO 3.

### 4.3 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para ilustrar un mejor análisis del entorno inmediato de la empresa nos remontamos a la distribución de las 5 fuerzas de Porter, un modelo estratégico elaborado por uno de los mejores economistas de todos los tiempos, y especialista en temas de gerencia, Michael Eugene Porter.

El objetivo de este análisis es la recopilación de información para generar ideas que mejoren el nivel de conocimiento del estratega sobre su entorno, para concluir con decisiones inherentes a la alta dirección. No solo se comprenden las relaciones existentes con otros intérpretes del mercado directo, sino que se pueden emplear como punto de partida para la definición de estrategias generadoras de ventajas competitivas, lo que es muy útil para los inversionistas. y que se considera necesario debido a que el siguiente capítulo del trabajo corresponde a las propuestas de re direccionamiento de la empresa, donde se incluirán estrategias para la segmentación, el desarrollo y la consolidación del mercado.

Es necesario realizar un análisis sobre las 5 fuerzas planteadas por Porter para contribuir a la toma de decisiones empresariales en el sector productivo de plásticos en el Departamento de Nariño. Estas fuerzas están comprendidas por: los nuevos ingresos, las amenazas de sustitución, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores.

**4.3.1 Nuevos integrantes.** En este punto se deben evaluar principalmente 3 variables, las barreras de entrada y salida, las intervenciones gubernamentales y la respuesta de los rivales.

En primer lugar, Según Diana Gomez en su trabajo sobre el Análisis del sector estratégico de Plásticos<sup>14</sup>, en el análisis de los nuevos integrantes es importante la existencia en el sector productivo de plásticos y la existencia de barreras de entrada sólidas, teniendo en cuenta que las barreras de entrada son los obstáculos que pueden dificultar que una empresa nueva entre al sector. Definida por Michael Porter como "*Requisitos de capital*" que representa una ventaja para PLASTIBAGS S.A. ya que se necesita una alta capacidad de endeudamiento para competir en el sector, debido a la cantidad de maquinaria que se utiliza en los procesos de transformación de la materia prima en productos terminados como empaques flexibles a través de procesos de extrusión, corte y sellad. Asimismo, la cantidad de dinero que se requiere inyectar para los programas de mercadeo para posicionar la marca en el sector, y convertirlo en un generador de ventaja frente a la competencia. Todo esto dificulta la entrada de nuevos integrantes al mercado, tal y como sucedió

---

<sup>14</sup> GOMEZ CARDENAS Diana Carolina, Análisis estructural del sector estratégico de plásticos, Bogotá D.C, Co, noviembre de 2010, [p. 34], [consultado el 14 de enero de 2019], Archivo PDF. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2204/52992493-2010.pdf;jsessionid=AFDEFAADF5E2A76571B0DA1DA302F384?sequence=1>

con la empresa Surcolombiana de plásticos y reciclados S.A.S. Además, está la limitante de contar con una planta física *in situ* para competir al nivel de PLASTIBAGS S.A.

En contraste a la capacidad, relativamente baja, de barreras de salida, convierte al sector en un punto vulnerable en la situación económica de su entorno, ligado a variables como la tasa de cambio, el precio del barril de petróleo y los niveles de precio de los nuevos productos plásticos.

Para las políticas de gobierno o intervenciones gubernamentales aún no existe ninguna ley, norma o requisitos fuera de los convencionales que impidan a las nuevas empresas entrar al sector productivo de plásticos en el Departamento de Nariño. sin embargo, el sector está ligado a una fuerte política ambiental de reducción del uso de bolsas plásticas y materiales plásticos no reciclables.

Finalmente, como consecuencia de la falta de rivales en el mercado, PLASTIBAGS S.A. actualmente no cuenta con rivales que se comporten de formas inadecuadas ante la competencia que esta empresa representa.

**4.3.2 Proveedores.** En esta evaluación la fuerza de los proveedores debe representar una ventaja más que una desventaja para la empresa, ya que al tratarse de una empresa de transformación de productos los insumos son su principal fuente de trabajo. Sin embargo, en el análisis de entorno de la compañía se encontró que PLASTIBAGS S.A. es la única empresa con una actividad económica registrada para la fabricación de empaques flexibles, por lo cual el nivel de ventaja y el costo de cambio son decisiones netamente de la Gerencia general de la compañía, teniendo en cuenta las ofertas que se puedan presentar.

**4.3.3 Competidores de la industria.** Para conocer cuál es el grado de influencia que los competidores han adaptado a sí mismos en el sector productivo de plásticos, es preciso conocer cuán grandes y son en el mercado, al igual que sus debilidades y fortalezas<sup>15</sup>. Como ya se ha dicho, la competencia de PLASTIBAGS S.A. se remonta a los establecimientos de comercialización de empaques flexibles que están distribuidos a lo largo de la ciudad de Pasto.

De igual modo ninguno de estos establecimientos cuenta con una planta física de producción en el área, por lo cual no representan mayor riesgo para las ventas de PLASTIBAGS S.A., Es probable que acaparen un porcentaje del mercado en la región, que sería el motivo principal para no perderlos de vista, no obstante la única fortaleza que podrían tener dichos establecimientos estaría ligada a la fuerza comercial con la que cuentan, o la calidad de sus productos, y la posible evaluación

---

<sup>15</sup> *Ibíd.*, p. 49

de una economía a escala que pueda competir contra los precios de PLASTIBAGS S.A..

**4.3.4 Sustitutos.** Esta fuerza tiene como finalidad identificar o establecer el nivel de amenaza de desplazamiento de los productos sustitutos para el sector estudiado. Se analizan las posibilidades de productos que puedan reemplazar los bienes de la empresa o los ya existentes en el sector productivo de plásticos, en general. Además, se deben evaluar bajo ciertos aspectos como los costos, precios, el desempeño y rendimiento. Así, como las principales tendencias al mejorar costos, precios, desempeño y altos rendimientos, tal y como lo asocia la autora en el mismo trabajo<sup>16</sup>.

Como resultado de la poca información obtenida por parte de los competidores y su portafolio de productos, al momento no se encontró que Escobas y plásticos del sur S.A.S. cuente con un portafolio de productos que contenga un sustituto de los empaques flexibles que ofrece la empresa PLASTIBAGS S.A.

Ahora bien, no se descarta la posibilidad que en un futuro las empresas comiencen a competir en su afán de expansión con productos similares que apunten a otros sectores de la industria, ya que actualmente Escobas y plásticos del sur S.A.S. se especializa en productos de aseo, mientras que PLASTIBAGS S.A en empaques flexibles.

Además, siempre que la empresa PLASTIBAGS S.A. cuente con la fortaleza de ser la única en el mercado con planta física, los demás establecimientos de comercialización y distribución de productos plásticos no podrán competir con costos.

Finalmente, teniendo el análisis realizado de cada fuerza se desarrolla el gráfico de interactividad por barreras de entrada y salida, tal y como lo vemos a continuación:

---

<sup>16</sup> *Ibíd.*, p. 50.

**Gráfico 6.** Fuerzas de interrelación que guían la competencia industrial por Michael Porter, aplicadas al caso de estudio de la empresa PLASTIBAGS S.A.



**Fuente:** Elaboración propia.

## 5. PROPUESTAS DE REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

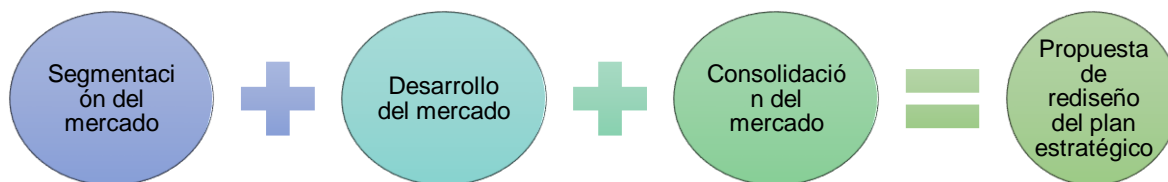
Una vez se ha recopilado toda la información del entorno interno y externo de la empresa, y se ha complementado con el análisis de las variables que afectan a la empresa PLASTIBAGS S.A. se da apertura al capítulo 5 donde se pretende ejemplificar una propuesta de incremento en ventas que se desarrollará a partir de una serie de iniciativas por cada proceso, es decir, segmentación, desarrollo y consolidación del mercado.

Acorde con los conceptos teóricos planteados por Philip Kotler<sup>17</sup>, se puede inferir que el mercado es tradicionalmente conocido como una ubicación física donde se reúnan compradores y vendedores para llevar a cabo procesos de intercambio, compra y venta de bienes. Asimismo, Kotler realiza un acercamiento a la definición en el ámbito económico donde se describe el mercado como el grupo de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto o clase de productos.

Ahora bien, entendido el concepto principal que se maneja para estas estrategias se tiene en cuenta que, para desarrollar esta serie de propuestas, se partió del conocimiento general del entorno de la empresa, de tal forma que con esto se pudiera tener una visión global de aspectos que enmarcan el país, la región suroccidente y el Departamento de Nariño. A partir de esta descripción del sector, se procedió a hacer un estudio del entorno interno y externo de la compañía y el papel que desempeña en el mercado a través de la matriz DOFA y el análisis de fuerzas de Porter.

Para plantear las estrategias se debe tener en cuenta cuál es el interés principal de la compañía, que está direccionado con el rediseño del plan estratégico, por lo cual la empresa comienza por dividir a sus clientes para tener claridad sobre cuál nicho es mejor para atacar. una vez definido este sector se muestra la mejor opción para incentivar las ventas, mejorar la experiencia del cliente y que al mismo tiempo se acerque a la excelencia operativa, tal y como lo muestra el siguiente mapa de proceso.

**Gráfico 7.** Mapa de ruta para la generación de la propuesta de rediseño del plan estratégico.



<sup>17</sup> KOTLER Philip, KELLER Kevin Lane. Dirección de marketing, decimocuarta edición, Ed. Pearson Educación, México, 2012, [p. 8], [consultado el 05 de enero de 2019].

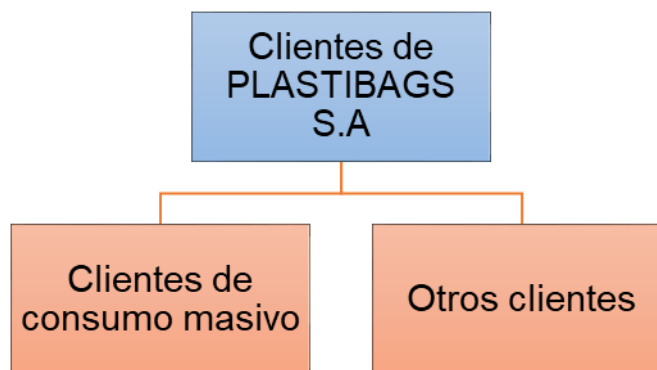
## 5.1 PROPUESTAS PARA LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

En los mercados grandes, amplios y diversificados, es imposible que las empresas tengan un servicio definido por políticas de contacto específicas con todos los clientes. Sin embargo, lo que sí pueden hacer es dividir los mercados en grupos de consumidores con características homogéneas, o segmentos con distintas necesidades y deseos. Todo esto se necesita en la empresa para identificar segmentos de mercado que puede atender con eficacia.

Como Kotler<sup>18</sup> nos define en su libro *Dirección de Marketing*, la segmentación del mercado consiste en dividirlo en partes homogéneas según sus gustos y necesidades. Además, un segmento del mercado consiste en un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. Esta segmentación puede ser de diferentes tipos entre los cuales está la geográfica, demográfica, psicográfica y el comportamiento.

PLASTIBAGS S.A. en sus actividades de producción, distribución y comercialización de su portafolio de productos plásticos, fabricados y no fabricados por la empresa, no cuenta con la caracterización de ningún grupo de venta, actualmente están definidos dos tipos de clientes. En primer lugar, los de consumo masivo y en otro lado cualquier otro tipo de cliente. Esta segmentación está definida por los volúmenes de ventas de esta forma.

**Gráfico 8.** Segmentación del mercado actual de la empresa PLASTIBAGS S.A.



**Fuente:** Elaboración propia.

Ahora bien, basado en una de las cuestiones principales que nos propone Philip Kotler<sup>19</sup> como una variable principal para la segmentación de mercados empresariales, es la función demográfica, que se encuentra bajo el cuestionamiento sobre sectores con la hipótesis ¿qué sectores deberíamos atender? PLASTIBAGS S.A. en su portafolio de servicios se destaca por ofertar empaques especiales y adaptables para los comercios.

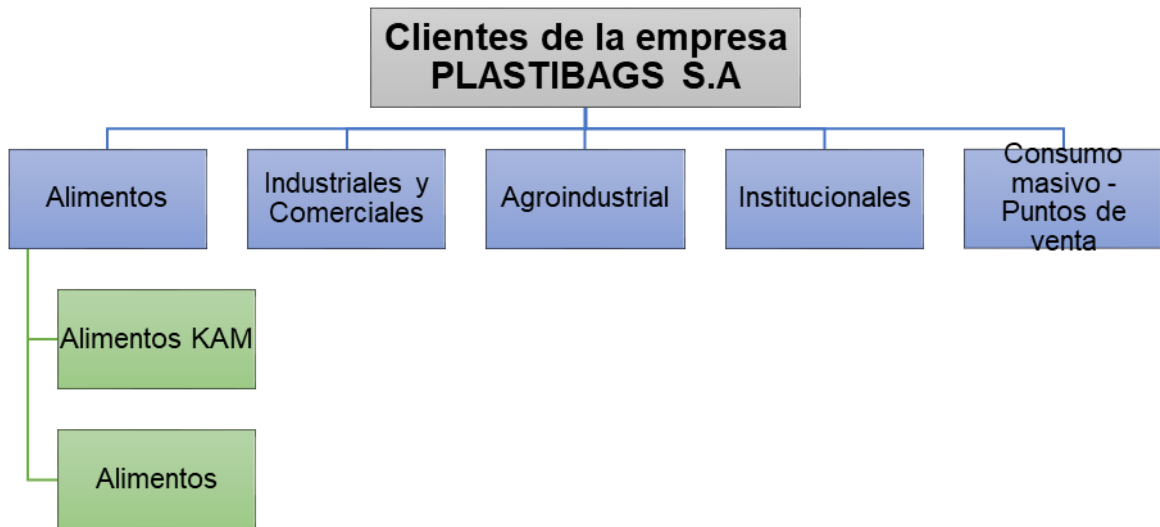
<sup>18</sup> *Ibíd.*, p. 214.

<sup>19</sup> *Ibíd.*, p. 230.



Por otra parte, el mercado del Departamento de Nariño según datos del DANE<sup>20</sup> y el análisis de entorno de capítulos previos, tiene como actividad principal el comercio, ocupando más de la mitad de la economía de la región, en contraste es un Departamento que es rico en agricultura, con la siembra de productos tales como: Café, plátano, cacao, caña panelera, papa, tomate, fresa, cultivos avícola, piscicultura y ganado). Por consiguiente, se propone dividir la sección de Otros clientes en nuevos subgrupos según los sectores financieros que son clientes potenciales de la empresa. De tal forma, el siguiente gráfico muestra la nueva propuesta para la segmentación del mercado.

**Gráfico 9.** Segmentación del mercado según los sectores de la industria para la empresa PLASTIBAGS S.A.



**Fuente:** Elaboración propia.

Se examina brevemente cada uno de los segmentos propuestos y las características que los componen a través del siguiente cuadro:

<sup>20</sup> CABRERA ERAZO Yolanda, Consolidación investigación del Mercado Agroindustrial de la empresa PLASTIBAGS S.A, San Juan de Pasto, Co. 10 de noviembre de 2018, [p. 3], [consultado el 15 de enero de 2019].

**Cuadro 8.** Descripción de los segmentos de mercado propuestos para la empresa PLASTIBAGS S.A.

SEGMENTO PROPUESTO		DESCRIPCIÓN
Alimentos	Alimentos KAM	El subsector de alimentos estará conformado por las cuentas clave para la empresa, entre ellas, las emparadoras de granos, panaderías y molinos, los cuales necesitan de productos para empaclar los productos bajo características de almacenamiento y cuidados térmicos.
	Alimentos	El sector de alimentos estará conformado por procesadoras de alimentos tales como cárnicos, <i>snacks</i> , lácteos, restaurantes y en general la industria de alimentos. Requieren de productos para empaque, protección térmica y sellada al vacío.
Industriales y comerciales		El sector industrial y de comerciales consiste en los comercios o tiendas y otros establecimientos tales como: Industria de los químicos, boutiques, fábricas, talleres, centros comerciales, grandes superficies, tiendas de barrio, supermercados y mini mercados. Requieren en su mayoría empaques flexibles publicitarios, de empaque y empaque publicitario de las gamas ofertadas por la empresa.
Agroindustrial		El sector se encuentra conformado por los fabricantes o producción primaria, aquí está la manipulación y el cuidado de empaques para la industria avícola, pecuaria y agricultura. Requieren la gama de productos dirigidos para el agro.
Institucional		hace referencia a las instituciones del sector salud, entre ellas: Instituciones educativas, clínicas, hospitales, laboratorios, el sector hotelero y otros clientes institucionales, que requieren de insumos varios para el normal funcionamiento y la contención de desechos producidos por el normal funcionamiento de los establecimientos y los productos de aseo regulados.
Consumo masivo – puntos de venta		El segmento del mercado que se encuentra fijo desde la segmentación del mercado anterior, que corresponde a las ventas por mostrador que se efectúan en los 4 puntos de distribución y comercialización con los que cuenta la empresa en la ciudad de Pasto.

**Fuente:** Elaboración propia.

**5.1.1 Mercado objetivo de la empresa.** Prosiguiendo con la propuesta planteada para la segmentación del mercado se incluye la sección donde se marcan y presentan los argumentos para la selección del mercado objetivo que debe tener la empresa. Una vez definidos los segmentos del mercado a través de la investigación agroindustrial que ha hecho la empresa en los últimos meses, se puede definir que el segmento conformado por el sector agro industrial representa una oportunidad para la empresa. En varios de los numerales se mencionarán datos que la autora Yolanda Cabrera plasmó dentro de su consolidación del mercado agro industrial, por tanto, se dice que:

- El Departamento de Nariño posee una gran agricultura regional, la cual con apoyo de diferentes estamentos públicos ha alcanzado un fortalecimiento exponencial en aspectos productivos y comerciales en estos últimos años. Esto

es de gran importancia para PLASTIBAGS S.A. debido al frecuente uso de plásticos en las prácticas productivas diarias, abriendo paso a una importante alianza mutua.

- Cultivos dentro del Departamento de Nariño, tales como el café, el plátano, el cacao, la caña panelera, la papa, el tomate y la fresa pueden requerir grandes cantidades de materiales plásticos para la protección de sus cultivos, como por ejemplo plástico de invernadero, mallas y plásticos para secadores y empaque, bolsas empaque semilla; de protección de luz, y con características especiales para la resistencia a la manipulación en la agricultura. Todos estos productos se encuentran dentro del portafolio de PLASTIBAGS S.A.
- La ganadería según la investigación<sup>21</sup>, una de las principales actividades de la región cuenta con una producción anual de 989.779,3 litros de leche, y se efectúa en 12 subregiones del departamento. Esto representa una gran oportunidad para la empresa de comercializar contenedores plásticos.
- La avicultura se encuentra presente en 10 subregiones del Departamento de Nariño, representa una gran oportunidad para la empresa de suministrar materiales más económicos para la construcción de gallineros, tales como el cartonplast, los contenedores de alimentos, y plástico de cubrimiento de galpón.
- La piscicultura según la investigación realizada<sup>22</sup> puede ser un gran cliente de la geo membrana, material con el que son construidos los geotanques para piscicultura, esta actividad tiene presencia en 2 subregiones nariñenses, conteniendo alrededor de 7 municipios y 2.672.789 animales sembrados.

A manera de síntesis podemos decir que el mercado agroindustrial puede ser considerado como un mercado virgen dentro de la región del Departamento de Nariño, debido a que la mayoría de los productos que se requieren actualmente son comprados a terceros que no están ubicados en el área, en consecuencia a los altos costos en los que incurren las empresas al fabricar este tipo de productos, pocas son las empresas que la comercializan, PLASTIBAGS S.A. puede tomar una oportunidad de innovación con estos productos que por lo general los clientes adquieren desde ciudades como Cali y Bogotá.

Además de los productos que se pueden comercializar y distribuir en el sector agroindustrial, PLASTIBAGS S.A. puede abrir paso a la creación e inclusión de nuevos materiales para cubiertas plásticas para invernaderos y Geomembrana que generarían una ventaja competitiva por sus características y resistencias en la región, ya que por lo general este sector adquiere sus materiales directamente desde Bogotá o ciudades ecuatorianas.

---

<sup>21</sup> *Ibíd.*, p. 12.

<sup>22</sup> *Ibíd.*, p. 11.

En conclusión, el mercado objetivo de la empresa PLASTIBAGS S.A. deberán ser las empresas grandes, medianas y pequeñas que pertenezcan al sector agroindustrial incluyendo a todos los agricultores informales que están en el perímetro del Departamento de Nariño, sin dejar a un lado las ventas que se tienen en los otros sectores que se traducen en ingresos para la empresa.

## 5.2 PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DEL MERCADO

Como se afirmó arriba, el mercado objetivo será el sector agroindustrial del área del Departamento de Nariño, ahora bien, la empresa necesitará de un plan conformado por una serie de estrategias para ganar participación en el mercado. Para formular estas estrategias es necesario recopilar la información pertinente para soportar la factibilidad de la propuesta.

Un negocio se puede definir a sí mismo en términos de tres dimensiones, que comúnmente se definen como grupos de clientes, necesidades de los clientes y la tecnología requerida. Para el caso de PLASTIBAGS S.A. tenemos que el grupo de clientes será el segmento de mercado del sector agroindustrial, es decir todos aquellos pertenecientes al sector que necesiten una solución plástica *in situ* dentro de la región del Departamento de Nariño. La necesidad varía entre las actividades de empaque, protección e instrumentos para el normal funcionamiento del sector. Por último, la tecnología que corresponde a dos ejes el primero, la maquinaria para el proceso de extrusión, sellado y corte, y la segunda parte la de logística.

Yolanda Cabrera dentro de su investigación<sup>23</sup> teniendo en cuenta el análisis realizado y los datos recopilados, hay que añadir los subsegmentos que se han analizado de la empresa en los últimos meses, por ello, a partir de un documento de investigación de mercado elaborado por el área comercial de la empresa se identifican y definen 3 subsegmentos notables en el segmento de mercado del sector agroindustrial:

- Clientes del almacén *El Surtidor*, que es uno de los principales puntos de distribución y comercialización de productos para agroindustria, además de ser propiedad de la empresa.
- Clientes de asociaciones, gremios y cooperativas, que hacen parte de las cadenas productivas donde está la agricultura, piscicultura, avicultura y ganadería.

---

<sup>23</sup> CABRERA ERAZO Yolanda, Propuesta modelos de negocios sector agroindustrial empresa PLASTIBAGS S.A, San Juan de Pasto, Co. noviembre 10 de 2018, [p. 3], [consultado el 15 de enero de 2019], Archivo PDF.

- Clientes aliados estratégicos, que a partir de la introducción de nuevos productos dentro del portafolio de PLASTIBAGS S.A, contribuyan en la distribución y comercialización de estos.

Teniendo definidos los segmentos del mercado se facilita para la empresa evaluar cuales son realmente las necesidades de los clientes, entre estas definimos las 5 más importantes:

- **Productos con características especiales:** Productos de alta calidad y duración, con protección climática para sus cultivos, y blindaje contra plagas.
- **Productos con propiedades mejoradas:** Mayor resistencia para soportar peso, resistente a los químicos y a las filtraciones.
- **Asesoría pre y post venta para los productos:** Contar con el personal especializado y con buen conocimiento en el manejo de plásticos para brindar apoyo al momento de la compra de los materiales y adecuar el área de producción exactamente con los requerimientos del cliente. También contar con un área de servicio al cliente para atención de PQRs (peticiones, quejas y reclamos) inmediata.
- **Adaptabilidad de los productos:** Al ser productos utilizados en condiciones similares, pero no iguales, se requiere que las dimensiones, las características y las propiedades del material satisfagan las necesidades de cada caso en específico, siendo estipuladas por un asesor de ventas.
- **Precios asequibles:** Los productos que hacen parte de la demanda del sector agroindustrial tienden a ser de muy alto valor ya que se adquieren en Cali y Bogotá, esto hace que los usuarios necesiten precios que estén al alcance y sean competitivos con los diferentes proveedores que están fuera de la región, además, que la practicidad e innovación de los productos demuestren que valen la garantía que tienen.

**5.2.1 Modelo de negocio de desarrollo del mercado.** Alexander Osterwalder y Yves Pigneur<sup>24</sup> en su libro *Generación de modelo de negocio* plantea las bases y los mecanismos para ensamblar un modelo de negocio como estrategia de desarrollo del mercado, un modelo de negocio es el que describe las bases sobre las que una empresa, crea, proporciona y capta valor.

Ellos plantean el modelo de negocio a través del *Business Model Canvas*, el cual, utiliza nueve módulos para desarrollar una propuesta. Aplicados a la empresa

---

<sup>24</sup> OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves. Generación de modelo de negocio. 2011, edición 14° - centro de libros PAFP, Ed. Planeta Colombiana S.A., [p 23], [consultado el 17 de enero de 2019].

PLASTIBAGS S.A, podemos describir cada uno de los módulos de la siguiente manera:

- **Segmentos de mercado:** Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado. Para el caso de PLASTIBAGS S.A. la segmentación del mercado propuesta para la empresa se encuentra en el numeral 5.1 PROPUESTA PARA LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.
- **Propuesta de valor:** El objetivo principal de la propuesta de valor, sería añadir valor a través de la personalización de los productos y servicios prestados por la empresa, con un servicio pre y post venta.
- **Canales:** La propuesta de valor llega a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta de la empresa. Aquí se tiene al equipo comercial *in situ*, que realiza las visitas a los clientes principales mayoristas, además, los establecimientos de comercialización y distribución propios de PLASTIBAGS S.A.

La empresa debe reforzar la presencia de personal capacitado en el almacén El Surtidor, que como se mencionaba anteriormente es uno de los principales distribuidores de materia agro en la ciudad de Pasto. Además, la empresa como estrategia de ventas debe reforzar la fuerza comercial por medio de capacitaciones y la infraestructura con la apertura de un establecimiento especializado en los productos del sector agro industrial que distribuya y comercialice en el Departamento de Nariño.

- **Relación con clientes:** Las relaciones con los clientes que la empresa debe reforzar consisten en la asistencia personal de la fuerza comercial y los asistentes técnicos, que es una relación que se basa en la interacción humana, junto con un valor agregado que es una asistencia personal exclusiva, para asesorar y dirigir las ventas a la satisfacción del cliente.
- **Fuentes de ingresos:** Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas, por la empresa además de todos los servicios adicionales. La venta de activos o productos dirigidos a los clientes del sector agro industrial, el pago de estos artículos por medio de: efectivo, giros, consignaciones, medios de pago electrónico, pago contra entrega, corresponsal bancario y transferencia bancaria.
- **Recursos clave:** Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos. En este caso la empresa cuenta con:
  - Planta de producción en la ciudad de Pasto.

- Cuatro puntos de distribución y comercialización, con la posibilidad de abrir un nuevo especializado en agro industria.
- Fuerza comercial y asesores.
- Solicitud de préstamo solicitado con el banco.
- **Actividades clave:** Dentro de las actividades clave que debería tener en cuenta la empresa están:
  - La producción y adquisición de nuevos productos.
  - Resolución de peticiones, quejas y reclamos.
- **Asociaciones clave:** Las asociaciones clave de la empresa permitirán que está optimice sus procesos, pero dependerán de la capacidad negociadora con la que cuenten, entre estas empresas se encuentran proveedores de materia prima y de materiales no fabricados por la empresa que se comercializan. Entre ellas encontramos a:
  - Carvajal S.A
  - Distribuidores de maquinaria e insumos agrícolas.
  - Ecopetrol S.A
  - Fabricantes directos de productos asignados al sector agroindustrial.
- **Estructura de costes:** los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes, que será presentada en el capítulo 6, en la sección de evaluación de la proyección de demanda de bienes de la empresa.

Toda esta propuesta de modelo de negocio va soportada ya que Nariño es un departamento que tiene una vocación altamente agropecuaria, razón por la cual tiene una gran posibilidad para el desarrollo de las principales cadenas productivas, agricultura, ganadería, piscicultura, avicultura y artesanía.

Como última estrategia para la empresa se debería considerar la elaboración de un plan de marketing que es el instrumento central para dirigir y coordinar un plan de acción dentro del nivel estratégico y táctico.

### **5.3 PROPUESTAS PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL MERCADO**

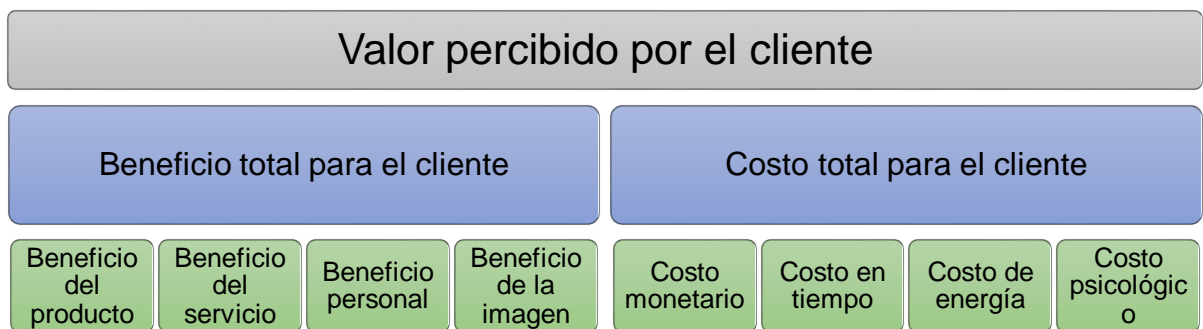
Actualmente las empresas enfrentan una competencia más dura que nunca. PLASTIBAGS S.A. aunque no cuenta con competidores directos o una empresa que tenga una fábrica con niveles de producción que sean competitivos con la empresa, adoptó una filosofía de ventas y productos para dar lugar a mejorar la experiencia del cliente. No solo se deben atraer los clientes, sino también se debe animarlos y motivarlos en el proceso pre y post venta para fidelizar su mente con

los productos fabricados, distribuidos y comercializados por la empresa, así como también mejorar la imagen de la empresa.

Una vez planteada la segmentación de mercado que debería adoptar la empresa y las estrategias de desarrollo del mercado, la creación de valor, la satisfacción y la lealtad de los clientes funcionan de forma integrada para que PLASTIBAGS desarrolle clientes fieles a través de estrategias direccionadas al éxito comercial y en ventas. Se debe tener cuidado, ya que PLASTIBAGS S.A cuenta con clientes bien informados, que junto a la amenaza del contrabando ecuatoriano buscan los mejores precios.

Por ello, en este apartado jugaremos con la variable principal que tiene PLASTIBAGS S.A, para la fidelización de los clientes que es el valor percibido por el cliente, el cual, va ligado a la evaluación que hace el cliente respecto a los beneficios y costos inherentes a los productos. Por eso, las estrategias planteadas a continuación apuntan a la optimización del beneficio total para el cliente, los cuales dependen de 4 sub-variables que Philip Kotler nos define a continuación:

**Gráfico 10.** Determinantes del valor percibido por el cliente.



**Fuente:** Elaboración propia, información tomada de OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves. Generación de modelo de negocio. 2011, edición 14° - centro de libros PAFP, Ed. Planeta Colombiana S.A., [p 23], [consultado el 17 de enero de 2019].

Teniendo mayor claridad sobre los puntos principales a los que las estrategias de rediseño apuntan, procedemos a plantear cada una de las que pertenecen a un enfoque dirigido a mejorar la experiencia del cliente dentro de su estadía en PLASTIBAGS S.A.



**5.3.1 Personalización de los servicios y productos.** Tomando en cuenta uno de los principales puntos de mejora que en la actualidad que tiene la empresa es el servicio al cliente por medio de servicios en preventa y en postventa. Debido a que la empresa cuenta con varios puntos de distribución y comercialización en la ciudad de Pasto, la fuerza comercial debe reforzar su capacidad de ventas a través de la asesoría técnica para adaptar el producto a los requerimientos específicos de cada situación, además de un servicio de atención de peticiones, quejas y reclamos presentados por los productos que van ligados al siguiente numeral de la estrategia a continuación.

**5.3.2 Quejas de los clientes.** Como parte de las alternativas de optimización de la experiencia del cliente, hay que considerar que la satisfacción no es solo la percepción de agrado que tenga el cliente sobre los productos, sino la atención oportuna y el recuento de las quejas. Es un punto importante ya que es muy bajo el porcentaje de clientes que se quejan y a su vez, muy alto el porcentaje de clientes que volverá a negociar con la compañía si se resuelve su insatisfacción. Ya que esto se traducirá en publicidad de doble filo. Por ello, PLASTIBAGS S.A debe contar con un mecanismo gratuito, abierto por varios canales que brinde la atención pertinente, es decir, que reciban las quejas de los clientes y se implementen las acciones correctivas de forma inmediata.

Aquí juega un papel importante la empatía del personal de servicio al cliente, ya que la empresa debe aceptar su responsabilidad y resolver la queja con rapidez, no siempre se solucionará por medio de compensaciones, pero podrá generarse una satisfacción a través de un gesto de que le importa a la compañía.

## 6. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE BIENES

En el último capítulo se considera toda la información del estudio de mercado establecida en los capítulos 2, 3 y 4 para realizar un pronóstico de la demanda de bienes de la empresa a partir de información de ventas proporcionada por el área de ventas y la Gerencia general, el fin es estimar las ventas que tendrá la empresa en el año 2019 y 2020. Además, se espera realizar una evaluación del impacto que tendrán las propuestas presentadas en el capítulo 5 para demostrar la utilidad que tiene todo el trabajo para la PLASTIBAGS S.A.

hay que tener presente que la demanda es un deseo que se tiene sobre un producto específico que va respaldada por una capacidad de pago, no todos los clientes pueden adquirir unos determinados productos, por lo cual se puede marcar una clara diferencia entre una necesidad, un deseo y lo que realmente es la demanda. En este caso se miden los ingresos proyectados que tendrá la empresa según los comportamientos de los últimos años, es decir, el periodo que comprende los años 2016, 2017 y 2018.

Las empresas están ajustando la forma en la que operan constantemente según los dinamismos del mercado, y no solo lo hacen por razones económicas. Prácticamente todas las industrias de alguna forma se han afectado por los cambios radicales ocurridos en entornos como el social, cultural, político, tecnológico, demográfico y natural. En este capítulo se analiza cómo puede PLASTIBAGS S.A desarrollar una estructura de costes e ingresos proyectados para identificar y hacer un seguimiento de las tendencias más importantes del macroentorno.

### 6.1 MARCO TEÓRICO SOBRE LA PROYECCIÓN DE DEMANDA DE BIENES EN EMPRESAS

Kotler<sup>25</sup> recalca Lo primero que se debe hacer cuando se decide evaluar las oportunidades que tiene la empresa es calcular la demanda de mercado total. Entonces, Es posible definir la demanda de mercado de un producto, como el volumen total susceptible de ser adquirido por un grupo de consumidores definido en un área geográfica determinada, durante un periodo establecido, en un entorno concreto y bajo un programa establecido.

Esta demanda no es un número determinado, sino que es una función de las condiciones mencionadas, por tanto, se le conoce bajo el nombre de función de la demanda del mercado sobre un producto X.

---

<sup>25</sup> KOTLER Philip, KELLER Kevin Lane. Dirección de marketing, México, 2012, decimocuarta edición, Ed. Pearson Educación, [p. 8], [consultado el 15 de enero de 2019].

El concepto principal con el que se trabaja la demanda y su cálculo actual y de proyecciones, es el de mercado, el cual describe a todos los vendedores y compradores que hacen transacciones sobre un bien o servicio. En el mercado intervienen la cantidad de productos que hay para comprar, conocido como la oferta, y también la cantidad de bienes que el mercado está dispuesto a adquirir y que está en la capacidad de hacerlo con tal de satisfacer la exteriorización de sus necesidades y deseos específicos, a esto se le conoce como la demanda.

Entendido que es la demanda, hay que tener claro cuáles son los tipos de demanda, que caracterizarían los resultados obtenidos en la proyección. Dentro de estos encontramos:

- **Demanda Negativa:** Producida cuando existe una actitud de rechazo desde el mercado a aceptar un tipo de producto específico, bien sea porque no satisface las necesidades, o porque sale de la posibilidad de adquisición.
- **Demanda nula o inexistente:** Se presenta cuando el producto, no tiene interés para el mercado en el periodo de estudio y por lo tanto no se demanda.
- **Demanda Latente:** Es la que encontramos cuando existe un mercado potencial hacia un producto, pero tal producto no se encuentra en el mercado todavía, es decir, no existe aún.
- **Demanda Débil o Decreciente:** Conocida cuando el mercado pierde el interés progresivamente y demanda cada vez menos cantidad de un producto determinado.
- **Demanda Irregular:** Cuando tiene fluctuaciones a lo largo del periodo de estudio.
- **Demanda Insatisfecha:** Se presenta cuando el mercado no está en la capacidad de cubrir las necesidades o requerimientos de la demanda, con los productos posicionados en el mercado.
- **Demanda Satisfecha:** Que se manifiesta cuando el mercado se encuentra en la capacidad de satisfacer todos los requerimientos con los productos existentes.

Teniendo claro cuáles son los tipos de demanda, bajo los cuales se clasifican los resultados obtenidos, entramos a conocer la demanda actual, que no es otra cosa más que el volumen de bienes o servicios que los consumidores que están actualmente en el mercado y los potenciales están dispuestos a adquirir, y cuentan con la capacidad de ello. También la demanda futura, que consiste en un procedimiento importante en la toma de decisiones en todo tipo de proyecto, ya que es la función que predice las posibles cantidades que los consumidores estarán

dispuestos a adquirir el bien especificado, en un periodo de tiempo proyectado futuro.

Por tanto, los pasos a seguir para saber cuál es la demanda del producto, inician dividiendo el mercado en grupos definidos de compradores, con características y comportamientos similares, básicamente la segmentación del mercado presentado en el Capítulo 5. Luego de la segmentación se debe buscar a todas las personas que se piensas pueden adquirir el producto de PLASTIBAGS S.A, y a este conjunto de personas se les marcará el nombre de mercado meta.

Una vez obtenida esta información, se recopilan los datos sobre las cantidades vendidas del producto anteriormente, los precios y a quien se le ha vendido el producto, especificando qué condiciones se dieron en el intercambio, toda esta información se presenta en el Anexo 2 que corresponde a la información de ventas de la empresa y que a su vez es descrito y analizado dentro de los numerales del capítulo 3.

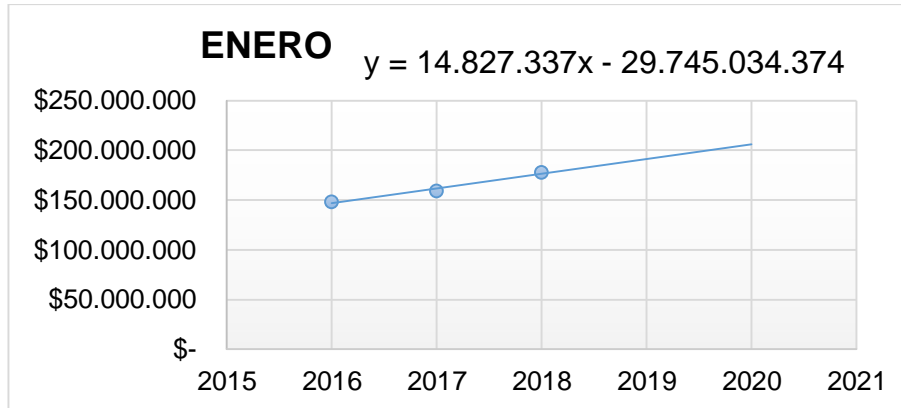
## **6.2 PROYECCIONES MENSUALES DE LAS VENTAS**

Según la información proporcionada por la empresa, se tienen las ventas que tuvo PLASTIBAGS S.A mes a mes durante los años 2016, 2017 y 2018, tal y como lo presenta el Anexo2. Con el comportamiento a simple vista vemos como los primeros meses del año tienen poca demanda, y que en los últimos meses del año se presenta un incremento en ventas, relacionado a un incremento en la demanda notable, en el transcurso del año existen variaciones de los valores de venta por lo cual no sería correcto realizar una proyección utilizando los datos de los 3 años consecutivamente, para disminuir el error y hallar un comportamiento claro sobre los datos presentados por la empresa y los que se van a proyectar se decide utilizar una extrapolación lineal sobre los dos años siguientes mes a mes, de tal forma que se obtuvo la gráfica y su respectiva ecuación para representar las ventas y dicha proyección.

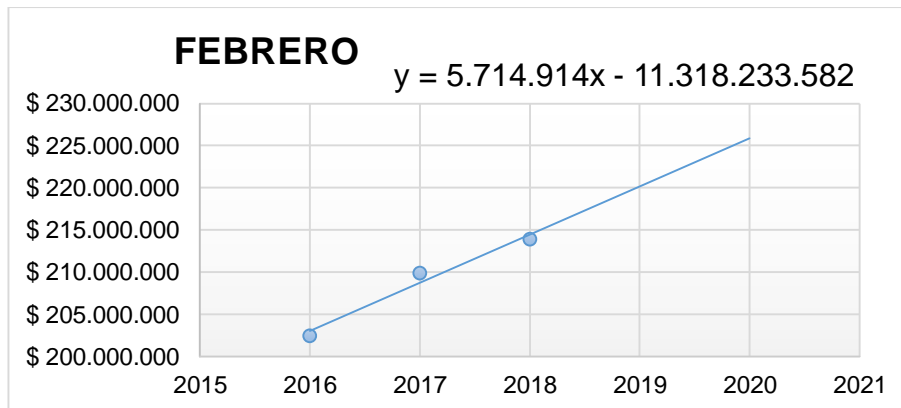
Además, se dividieron las ventas en segmentos para facilitar su comprensión, ya que son dos contextos diferentes, por un lado, se presentan las ventas de mostrador que se dan en cada uno de los establecimientos de distribución y comercialización de la empresa. Por otra parte, están los datos correspondientes a las ventas por crédito que corresponden a las ventas que consigue la fuerza comercial con los clientes grandes de la empresa. Los datos del análisis mes a mes son presentados a continuación:

## 6.2.1 Proyección de la demanda de bienes para las ventas de mostrador.

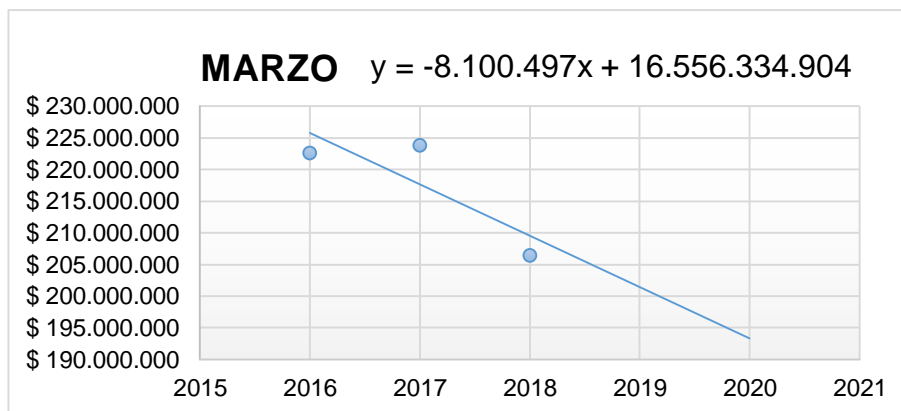
**Gráfico 11.** Proyección de la demanda del mes de ENERO en las VENTAS DE MOSTRADOR.



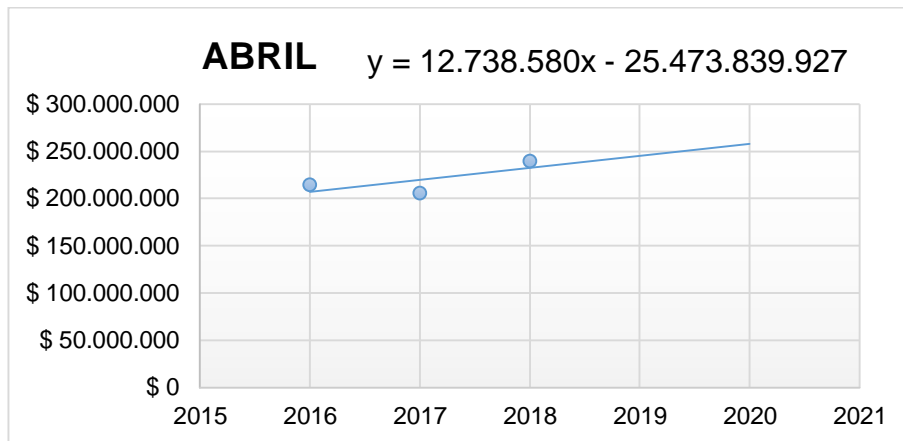
**Gráfico 12.** Proyección de la demanda del mes de FEBRERO en las VENTAS DE MOSTRADOR.



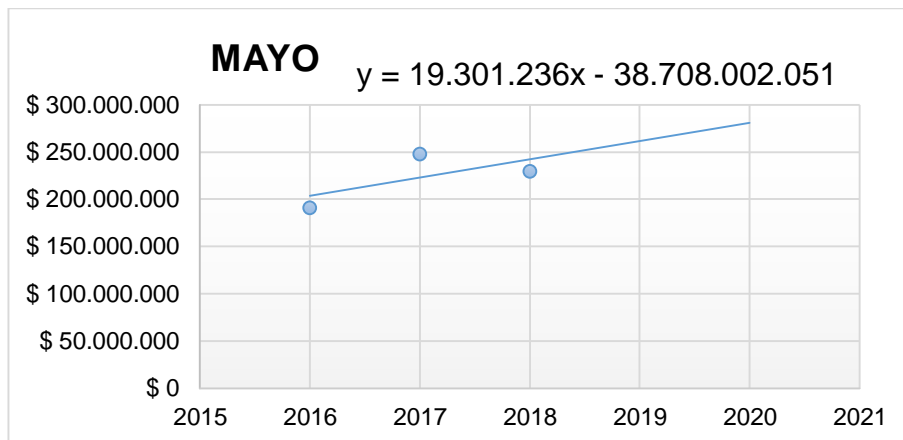
**Gráfico 13.** Proyección de la demanda del mes de MARZO en las VENTAS DE MOSTRADOR.



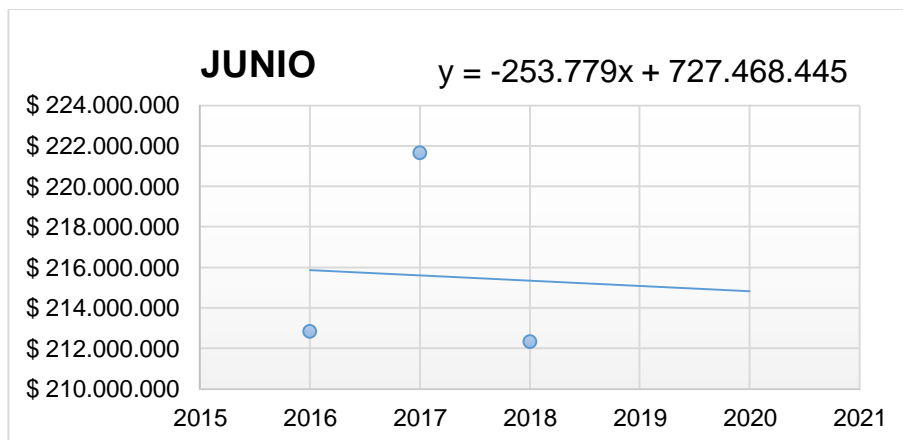
**Gráfico 14.** Proyección de la demanda del mes de ABRIL en las VENTAS DE MOSTRADOR.



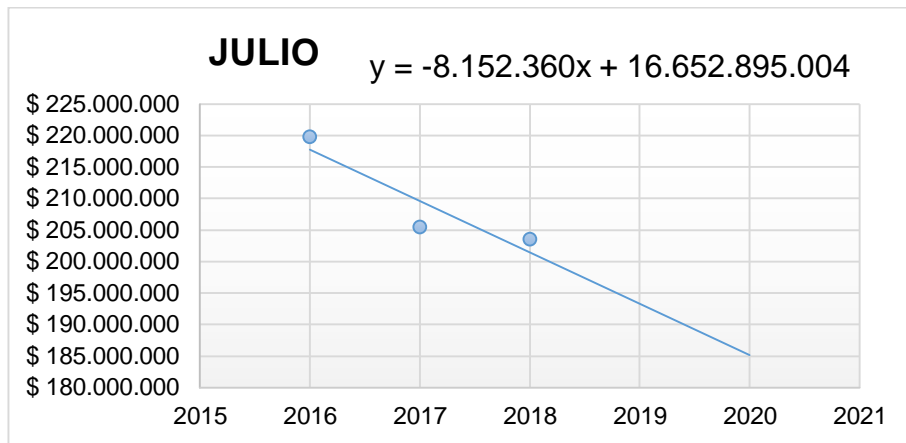
**Gráfico 15.** Proyección de la demanda del mes de MAYO en las VENTAS DE MOSTRADOR.



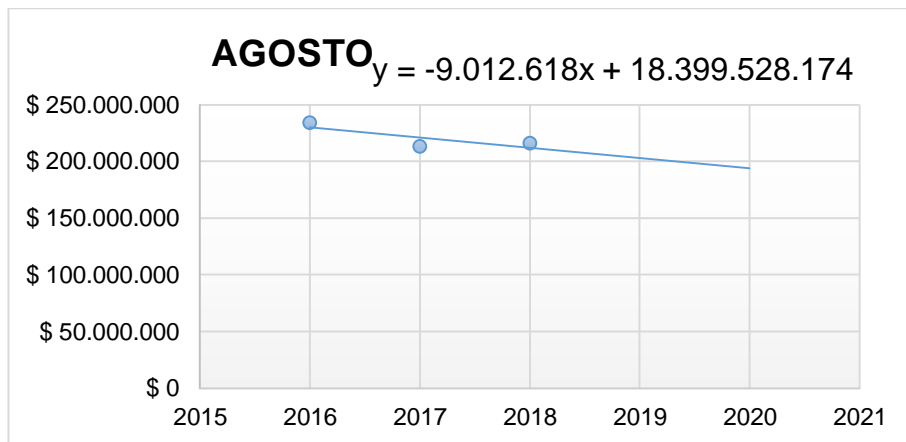
**Gráfico 16.** Proyección de la demanda del mes de JUNIO en las VENTAS DE MOSTRADOR.



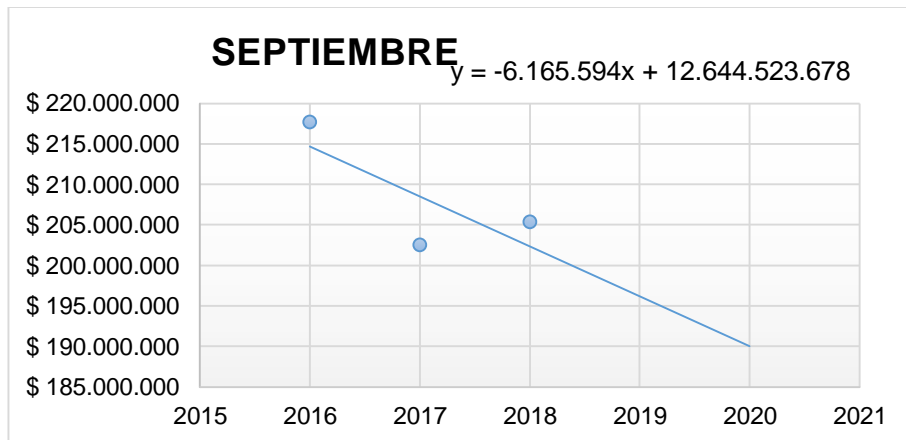
**Gráfico 17.** Proyección de la demanda del mes de JULIO en las VENTAS DE MOSTRADOR.



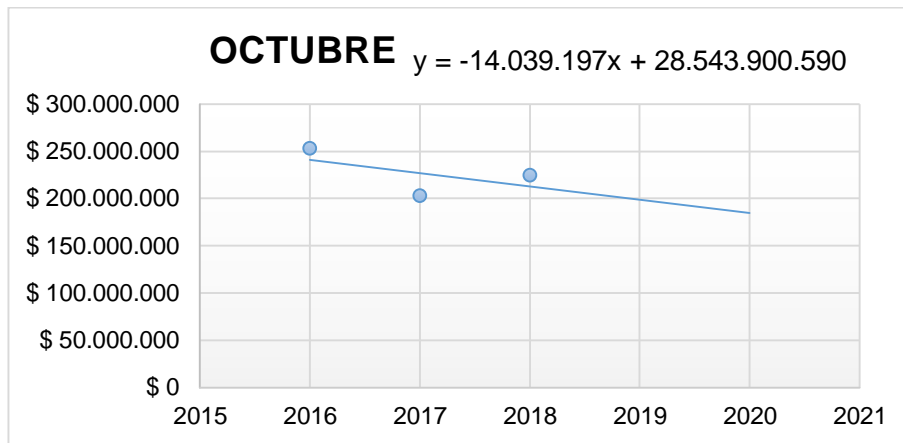
**Gráfico 18.** Proyección de la demanda del mes de AGOSTO en las VENTAS DE MOSTRADOR.



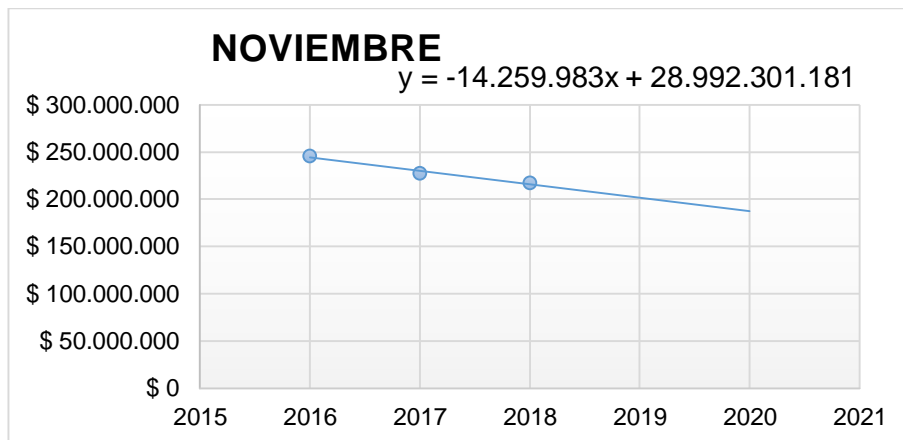
**Gráfico 19.** Proyección de la demanda del mes de SEPTIEMBRE en las VENTAS DE MOSTRADOR.



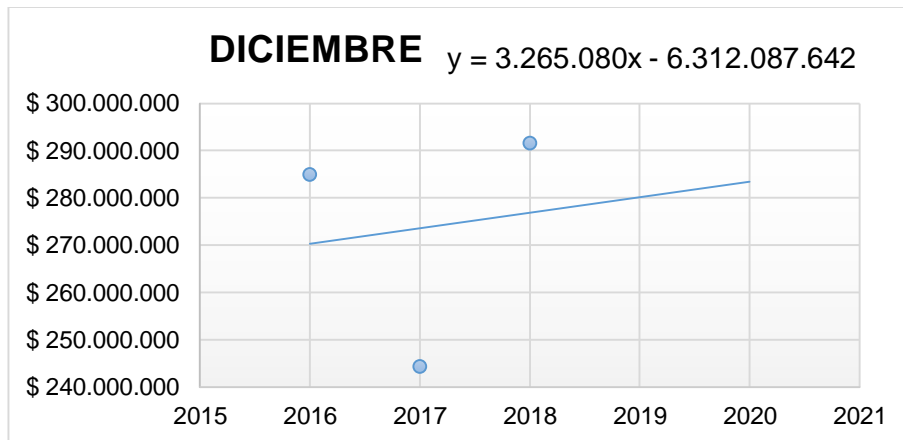
**Gráfico 20.** Proyección de la demanda del mes de OCTUBRE en las VENTAS DE MOSTRADOR.



**Gráfico 21.** Proyección de la demanda del mes de NOVIEMBRE en las VENTAS DE MOSTRADOR.



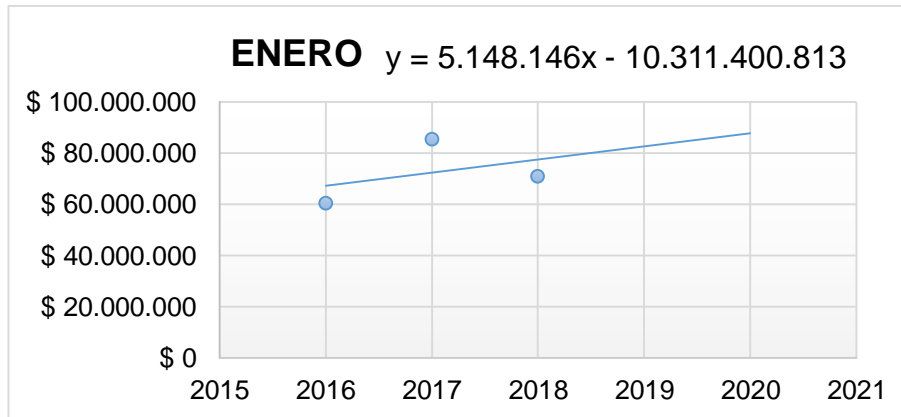
**Gráfico 22.** Proyección de la demanda del mes de DICIEMBRE en las VENTAS DE MOSTRADOR.



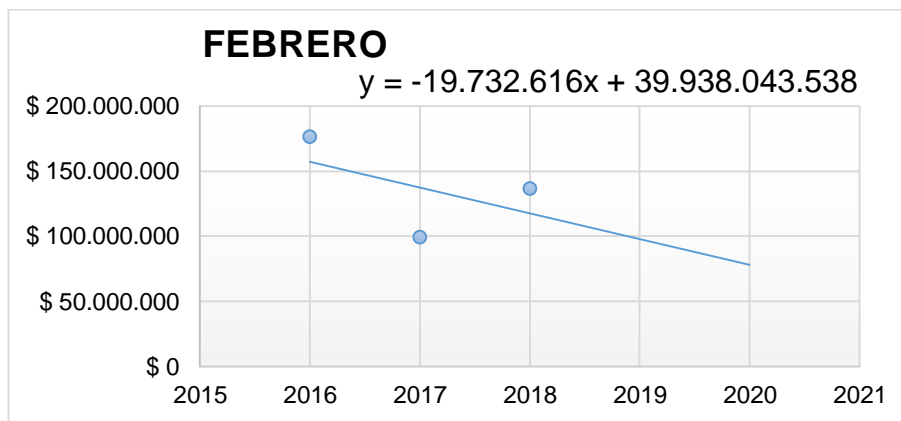


## 6.2.2 Proyección de la demanda de bienes para las ventas a crédito.

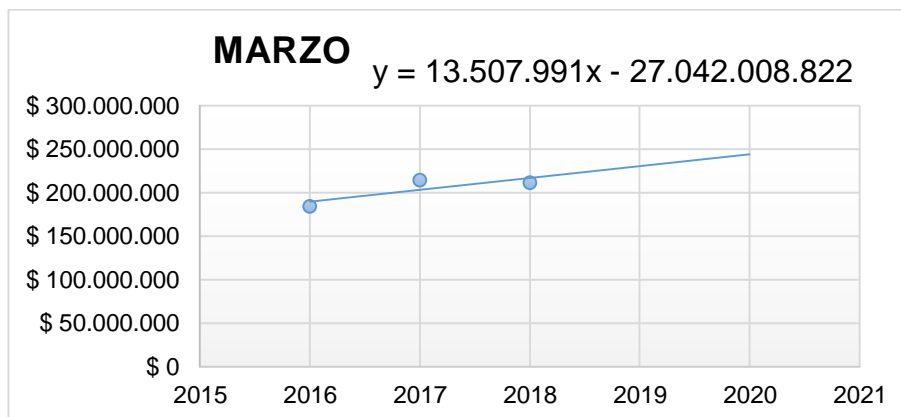
**Gráfico 23.** Proyección de la demanda del mes de ENERO en las VENTAS A CRÉDITO.



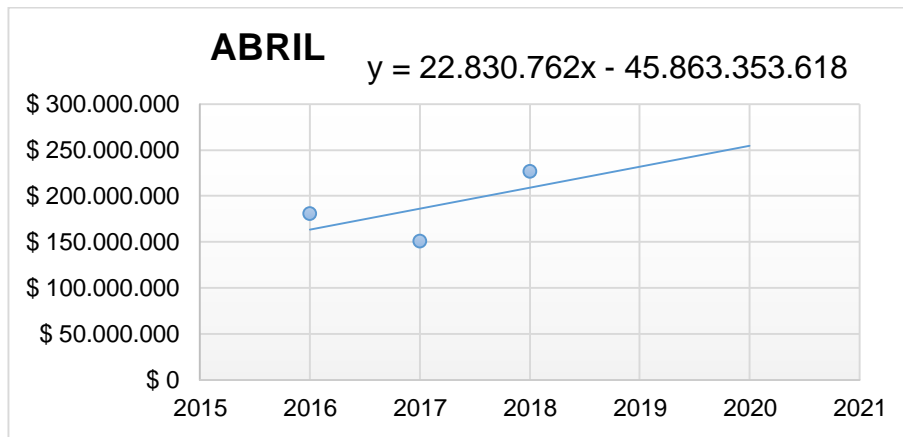
**Gráfico 24.** Proyección de la demanda del mes de FEBRERO en las VENTAS A CRÉDITO.



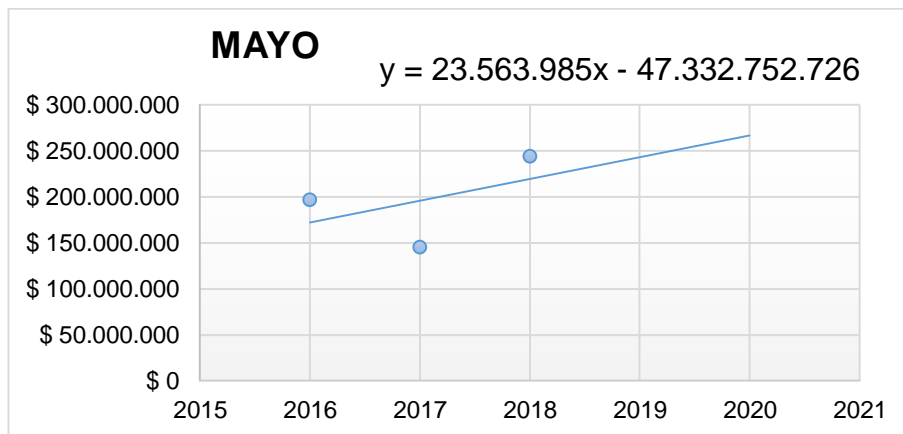
**Gráfico 25.** Proyección de la demanda del mes de MARZO en las VENTAS A CRÉDITO.



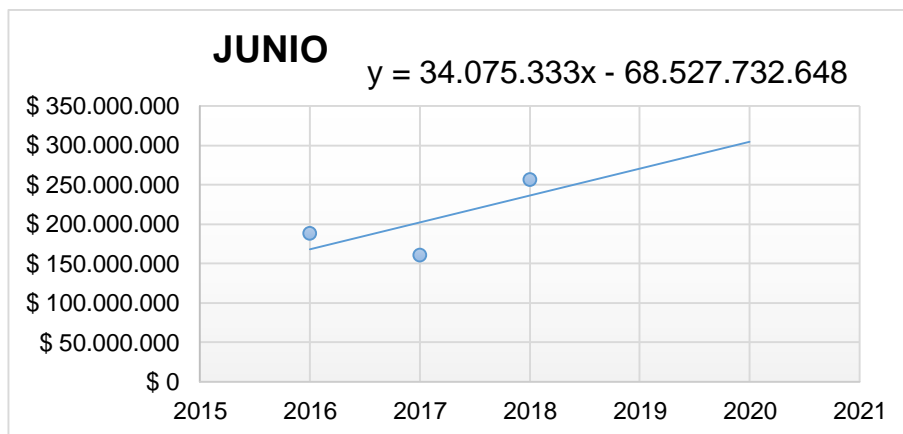
**Gráfico 26.** Proyección de la demanda del mes de ABRIL en las VENTAS A CRÉDITO.



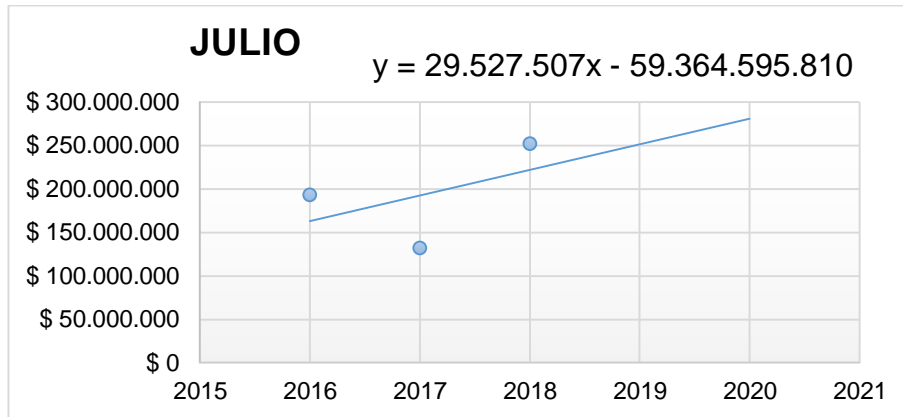
**Gráfico 27.** Proyección de la demanda del mes de MAYO en las VENTAS A CRÉDITO.



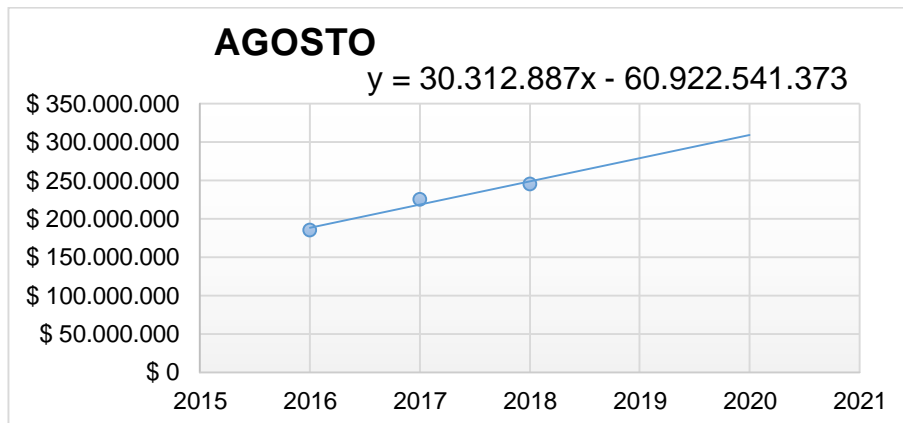
**Gráfico 28.** Proyección de la demanda del mes de JUNIO en las VENTAS A CRÉDITO.



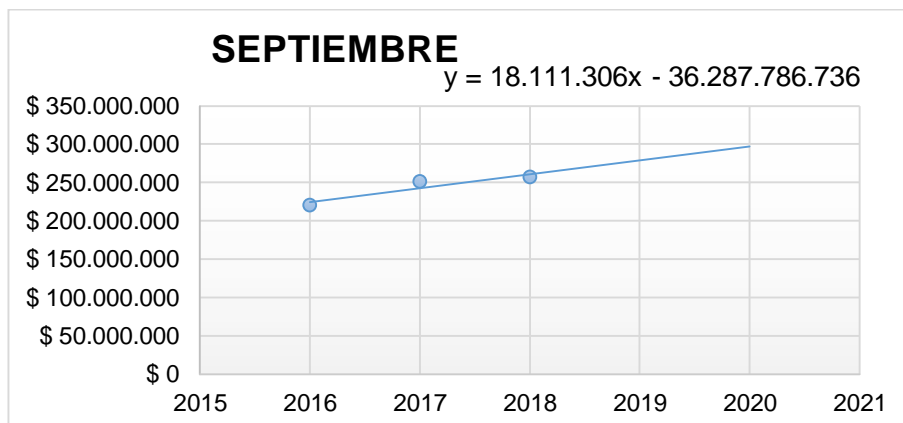
**Gráfico 29.** Proyección de la demanda del mes de JULIO en las VENTAS A CRÉDITO.



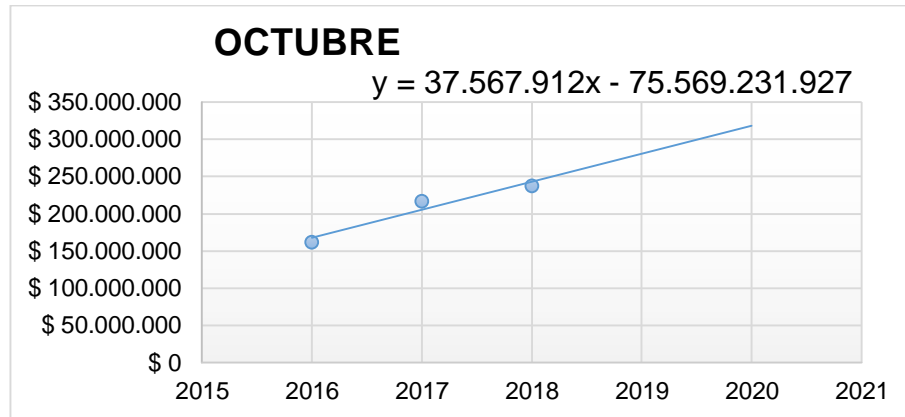
**Gráfico 30.** Proyección de la demanda del mes de AGOSTO en las VENTAS A CRÉDITO.



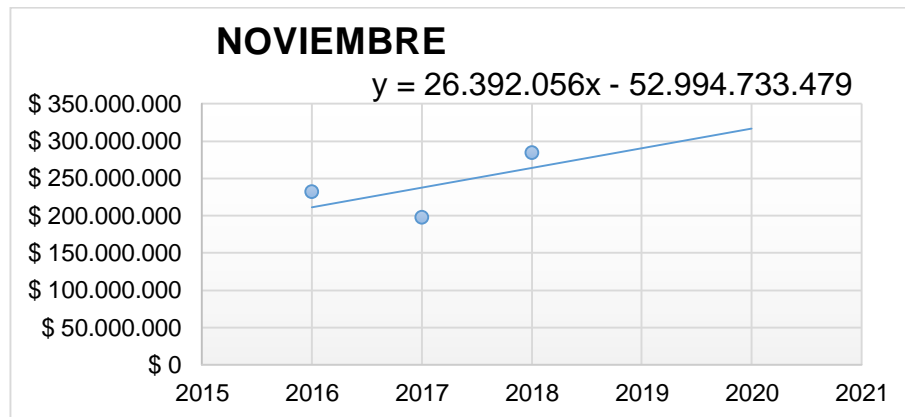
**Gráfico 31.** Proyección de la demanda del mes de SEPTIEMBRE en las VENTAS A CRÉDITO.



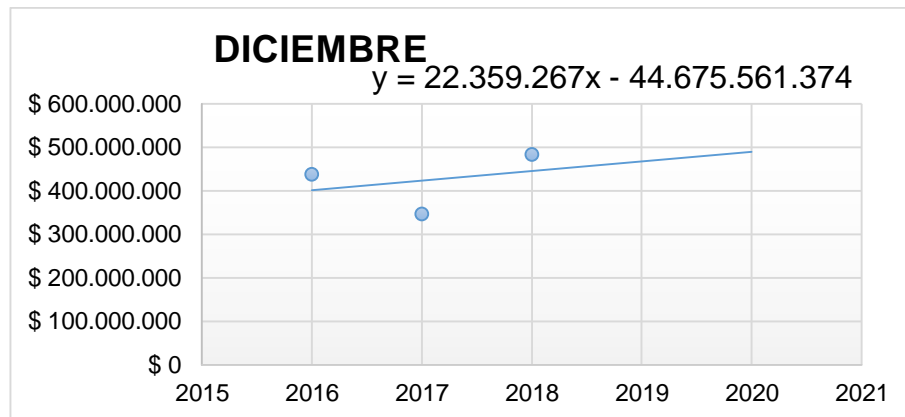
**Gráfico 32.** Proyección de la demanda del mes de OCTUBRE en las VENTAS A CRÉDITO.



**Gráfico 33.** Proyección de la demanda del mes de NOVIEMBRE en las VENTAS A CRÉDITO.



**Gráfico 34.** Proyección de la demanda del mes de DICIEMBRE en las VENTAS A CRÉDITO.



**6.2.3. Presentación de los resultados – proyección gráfica.** Se puede notar en el numeral anterior cada uno de los comportamientos obtenidos gráficamente de la evaluación de los datos mes a mes proporcionados por la empresa, de aquí se deriva una gráfica con una línea de tendencia lineal, debido a que la cantidad de datos disponibles son muy pocos y se puede incurrir en la estacionalidad de los datos, por lo cual se decidió que este sería el mejor método de proyección para el presente trabajo. De aquí se deriva para cada una de las gráficas su respectiva ecuación de proyección de demanda de bienes de la siguiente forma:

$$\text{Proyección de ventas } (y) = a * \text{Año proyectado } (x) + b$$

Donde **Y** es el valor estimado de ventas para el año y el mes proyectado según corresponda, **a** y **b** son la constante y la pendiente respectivamente de la ecuación de la recta, y **x** o la variable dependiente será el año al que se está proyectando, en este caso 2019 y 2020.

Finalmente, luego de analizar mes a mes los comportamientos de ventas durante el periodo de evaluación que comprende el 2016, 2017 y 2018, pudimos evidenciar dos puntos clave de la división que se hizo de las ventas, podemos inferir de los comportamientos obtenidos que:

- Las ventas a crédito a pesar de que disminuyen en los primeros meses del año, muestran fluctuaciones que en su mayoría tienden a incrementar las ventas, esto puede estar ligado a que la competencia directa en términos de producción y comercialización se encuentran fuera de la región, y no existe una planta con una producción tal que sea competencia para la empresa dentro del Departamento, por lo cual, muchos de los clientes únicamente tienen como opción acudir a PLASTIBAGS S.A para adquirir sus empaques personalizados.

A la final, en los últimos meses del año las ventas se ven potenciadas, y esta tendencia se mantiene incluso en las proyecciones realizadas al 2019 y 2020. Se espera, que para el 2019 haya unas ventas totales cercanas a los \$3.005.042.396 COP, y para el 2020 de \$3.248.706.932 COP, esto sin contar la implementación del plan de acción de fortalecimiento de la fuerza comercial con la que cuenta la empresa que a pesar de que incrementa los costos, se estima que incrementará las ventas.

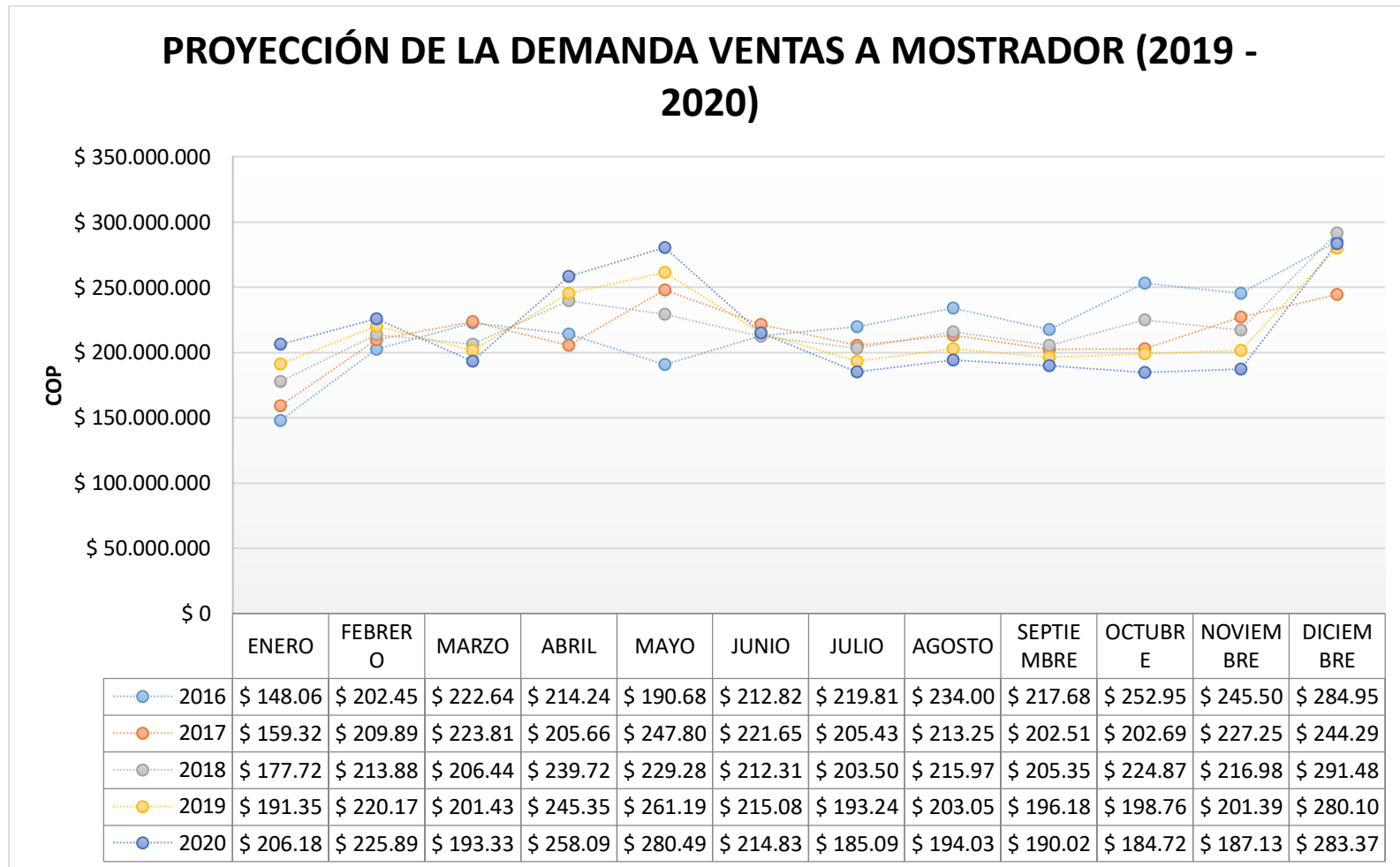
- Las ventas de mostrador, por su parte muestran en su mayoría una preocupante tendencia negativa en la disminución de ventas, que puede estar relacionada a la principal amenaza de la empresa por proveedores de otras regiones como Cali y Bogotá, además del contrabando ecuatoriano. Además, el gerente general de PLASTIBAGS S.A menciona en la encuesta realizada y presentada como anexo 4 en el presente trabajo, que el principal factor que reduce las ventas de

los productos fabricados por la empresa estaría direccionado a los tiempos de entrega que son superiores a los de la competencia, debido a que en la intención de atender a la gran mayoría de los clientes la empresa incurre en costos adicionales por realizar producciones de menor cuantía.

Las cifras de venta estimadas para el 2019 descienden a \$2.607.355.661 COP, y para el 2020 se espera que desciendan a \$2.603.218.780 COP. Ahora bien, estos valores son una proyección que debido a la estacionalidad de los datos proporcionados pueden incurrir en un margen de error, sin embargo, se propone la apertura de un nuevo establecimiento de comercialización y distribución que se centre en el nuevo mercado objetivo de la empresa, con esto se espera que la empresa pueda incrementar su porcentaje en ventas no solo para cubrir los costos inherentes a la adecuación y puesta en marcha de un proyecto como este, sino también a la generación de mayores utilidades a las actuales.

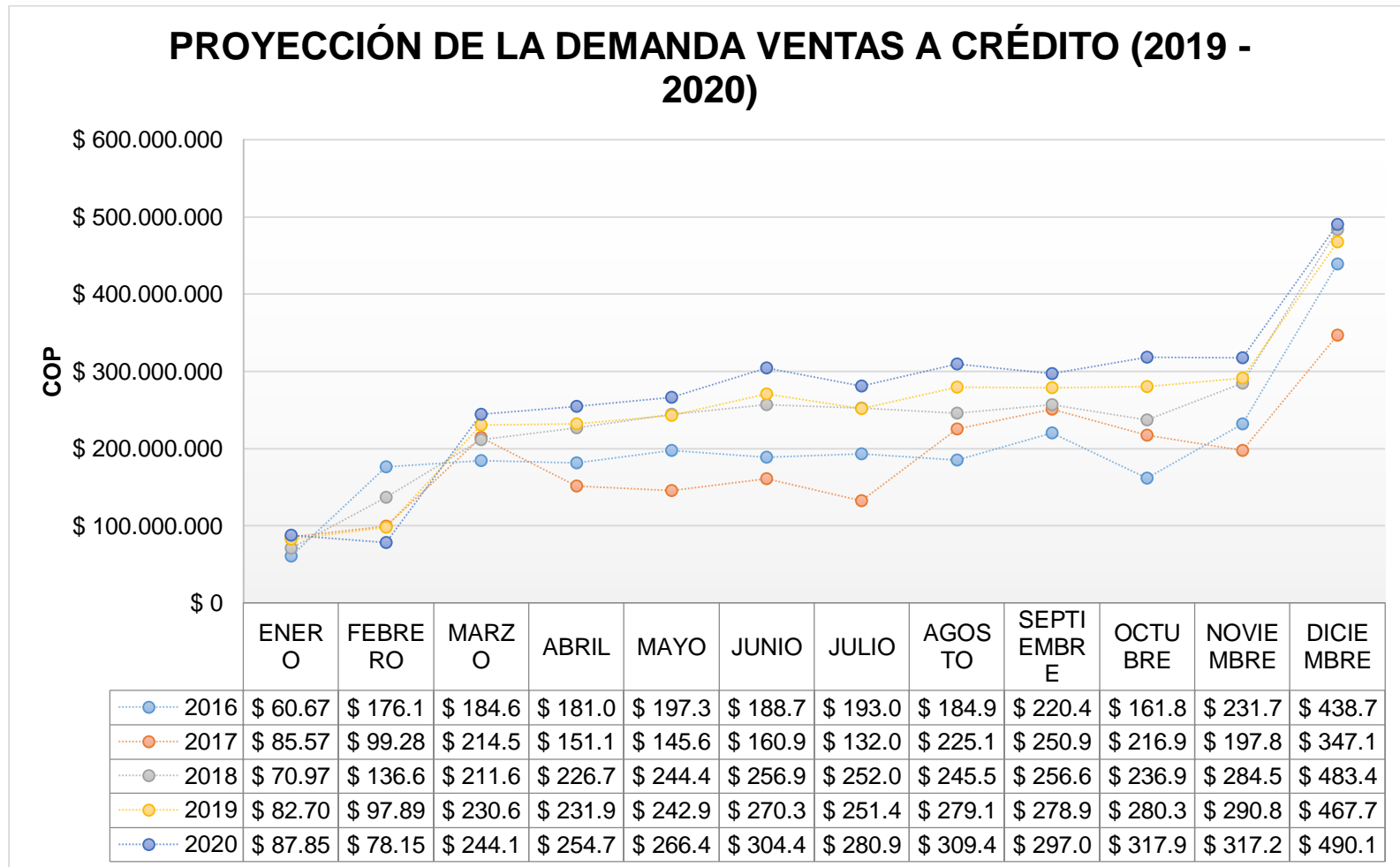
A continuación se presentan los resultados gráficos obtenidos durante la proyección de la demanda, en el gráfico 29 podemos observar el comportamiento que tienen las proyecciones realizadas para el año 2019 y 2020 en las ventas de mostrador, por otra parte en el gráfico 30 podemos evidenciar los resultados obtenidos para las proyecciones realizadas de igual forma a los años 2019 y 2020 de las ventas a crédito, es decir, las ventas realizadas por la fuerza comercial de la empresa por medio de visitas a los clientes de PLASTIBAGS S.A..

**Gráfico 35.** Proyección de la demanda en ventas en el mostrador (consumo masivo).



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 36.** Proyección de la demanda en ventas a crédito (fuerza comercial).



Fuente: Elaboración propia.



### 6.3 DESARROLLO DE PROPUESTA Y ESPECTATIVA DE VENTA

Como último punto del presente trabajo queda presentar la importancia de las propuestas realizadas durante el desarrollo del capítulo 5 para el re direccionamiento de la empresa, y su relación con la proyección de la demanda. Para ello, se elaboró un presupuesto de los costos que implicarían las estrategias de desarrollo y consolidación del mercado objetivo de la empresa.

Hay que mencionar que los costos de la segmentación del mercado son inherentes al estudio de mercado que se debe realizar y al personal implicado en él, por lo cual, no se considera dentro de los costos presentados a continuación.

**Tabla 1.** Presupuesto para la puesta en marcha de las iniciativas de desarrollo y consolidación del mercado objetivo de la empresa PLASTIBAGS S.A.

<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>TIPO DE RECURSOS</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
<b>Humanos</b>			
Salario Almacenista punto de venta	\$ 950.000	12	\$ 11.400.000
Salario Vendedor de mostrador	\$ 950.000	12	\$ 11.400.000
Salario de agentes comerciales	\$ 1.200.000	24	\$ 28.800.000
<b>Físicos</b>			
Computadores	\$ 2.000.000	3	\$ 6.000.000
Arrendamiento del local	\$ 3.000.000	12	\$ 36.000.000
Abastecimiento del stock mínimo	\$ 200.000.000	1	\$ 200.000.000
Capacitación agentes comerciales	\$ 1.000.000	4	\$ 4.000.000
Tiquetes aéreos	\$ 1.200.000	4	\$ 4.800.000
Transporte del personal	\$ 400.000	12	\$ 4.800.000
Adecuaciones e instalaciones	\$ 2.232.064	1	\$ 2.232.064
Servicios públicos del local	\$ 800.000	12	\$ 9.600.000
<b>OTROS</b>			
Cuotas del préstamo	\$ 33.355.598,11	12	\$ 400.267.177,36

**Fuente:** Elaboración propia.

Considerando que las iniciativas se aplicarán en el 2019, fecha de presentación de dicho documento, se utilizó la información aproximada de los costes que tiene la empresa para los recursos humanos y físicos, además se programó la posible solicitud de un préstamo con BANCOLOMBIA, por un valor aproximado a los \$350.000.000 COP para subsidiar cada uno de los rubros presentados en la tabla 9.

De esta forma se programa un posible pago del préstamo programado a 12 cuotas en la modalidad de crédito de libre inversión con Bancolombia<sup>26</sup>, que al día de hoy publicó en su página web un listado con una tasa de interés efectiva anual de 28,74%. De esta forma obtenemos la tabla de amortización del préstamo que requeriría la empresa y que se adecuaría a las necesidades de esta.

**Tabla 2.** Datos utilizados para el cálculo de la tabla de amortización del préstamo.

<b>DEUDA</b>	\$ 350.000.000,00
Tasa efectiva anual	28,74%
Periodos	12
Tasa nominal	25,53%
Tasa del periodo	2,13%
Número de pagos	12
Pago Mensual	\$ 33.355.598,11

**Fuente:** Elaboración propia con el software Microsoft Excel, a partir de los datos extraídos de la página web de Bancolombia.

Utilizando los datos presentados en la tabla 10 obtenemos la tabla de amortización para el crédito en un periodo de 1 año, en el que se espera que por medio del incremento de ventas por la fuerza comercial y en el nuevo establecimiento se recuperen.

En el presupuesto se incluyen los salarios de 4 empleados nuevos en la organización estos corresponden a 1 almacenista, que será el encargado de administrar el nuevo establecimiento especializado en productos destinados al agro industria, además un vendedor de mostrador, quien se encargará de administrar, asesorar y dirigir las ventas del nuevo establecimiento dirigido, en aras al aumento

<sup>26</sup> GRUPO BANCOLOMBIA, Tasas y tarifas vigente, Bogotá D.C. Co, Sec. Personas, [p. 1], [consultado el 22 de enero de 2019], disponible en: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/personas/productos-servicios/creditos/consumo/libre-inversion>

progresivo de las ventas que con el tiempo requerirá mayor personal. Por otra parte, encontramos los dos agentes comerciales nuevos destinados al incremento en ventas, estos agentes se especializarán en la atención al cliente pre y post venta, por lo cual, se necesitará de una capacitación en técnicas de atención a la cliente, tomada en la ciudad de Bogotá.

**Tabla 3.** Tabla de amortización de préstamo solicitado a BANCOLOMBIA.

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
MES	PAGO	INTERÉS	ABONO	SALDO
0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 350.000.000,00
1	\$ 33.355.598,11	\$ 7.446.325,07	\$ 25.909.273,04	\$ 324.090.726,96
2	\$ 33.355.598,11	\$ 6.895.099,73	\$ 26.460.498,38	\$ 297.630.228,58
3	\$ 33.355.598,11	\$ 6.332.146,95	\$ 27.023.451,16	\$ 270.606.777,42
4	\$ 33.355.598,11	\$ 5.757.217,23	\$ 27.598.380,88	\$ 243.008.396,54
5	\$ 33.355.598,11	\$ 5.170.055,76	\$ 28.185.542,35	\$ 214.822.854,18
6	\$ 33.355.598,11	\$ 4.570.402,30	\$ 28.785.195,81	\$ 186.037.658,37
7	\$ 33.355.598,11	\$ 3.957.991,09	\$ 29.397.607,03	\$ 156.640.051,34
8	\$ 33.355.598,11	\$ 3.332.550,69	\$ 30.023.047,42	\$ 126.617.003,92
9	\$ 33.355.598,11	\$ 2.693.803,92	\$ 30.661.794,20	\$ 95.955.209,72
10	\$ 33.355.598,11	\$ 2.041.467,67	\$ 31.314.130,44	\$ 64.641.079,28
11	\$ 33.355.598,11	\$ 1.375.252,83	\$ 31.980.345,29	\$ 32.660.733,99
12	\$ 33.355.598,11	\$ 694.864,12	\$ 32.660.733,99	\$ 0,00

**Fuente:** Elaboración propia.

Como resultado tenemos unos costos totales aproximados de \$319.000.000 COP, por consiguiente, la empresa cuenta con unas utilidades cercanas al 20% de las ventas realizadas anualmente, según datos obtenidos por la empresa<sup>27</sup>. Esto quiere decir que el consolidado de costos y gastos corresponde al 80% de los ingresos, para el 2019 según la proyección de la demanda los ingresos totales obtenidos serán de \$5.612.398.057COP, y que el 80% es de \$4.489.918.446. Hecha esta salvedad tenemos que con la implementación de las nuevas estrategias los costos totales aumentaran en \$350.000.000 COP que equivalen al 7,8% del costo actual. Así, la empresa para mantener el margen de utilidades actual tendrá que incrementar sus ventas a un mínimo de \$5.807.902.135, y las ventas que dicho proyecto incremente por encima de lo planteado será un valor agregado para la empresa y se encontrará la utilidad de la implementación de la PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE BIENES PARA LA EMPRESA PLASTIBAGS S.A A PARTIR DEL REDISEÑO DE SU PLAN ESTRATÉGICO.

<sup>27</sup> PLASTIBAGS S.A, Estados Financieros consolidados, San Juan de Pasto, 22 de enero de 2019, [p. 2], [consultado el 23 de enero de 2019]. Presentación – Cinta magnética [USB].

## 7. CONCLUSIONES

- De la proyección de la demanda de bienes a partir de la información de ventas de los tres últimos años, se evidencia que PLASTIBAGS S.A tiene un descenso pronunciado en la demanda de ventas a mostrador conocido como demanda negativa, mientras que el comportamiento de las ventas a crédito aumenta sustancialmente con el paso del tiempo, por tanto, la empresa deberá tomar las medidas necesarias para no incurrir en pérdidas, implementando estrategias que le permitan impulsar las ventas en mostrador, o bien, fortalecer otro método de ventas que sustente la disminución de la demanda que se observa con el pasar de los años.
- La empresa tiene una gran oportunidad de aumentar las ventas si decide implementar un modelo de negocio que esté dirigido al sector agroindustrial, ya que, este representa una posibilidad de optimizar la experiencia que el cliente tiene a través de los procesos pre y postventa, esto a partir de la implementación de un programa de capacitación para el personal, y el cambio de modelo de ventas por mostrador, por uno donde se adecue un establecimiento especializado que no maneje una vitrina física, sino que innove en el servicio de adquisición de los productos que comercializa la compañía. Además, la empresa no debe dejar a un lado los demás segmentos del mercado propuestos que la introducen en una participación del mercado superior a la actual que se acerca al 60% del Departamento de Nariño.
- PLASTIBAGS S.A puede utilizar la desventaja que tiene en este momento frente a la competencia, con el contrabando y la producción de la competencia directa fuera de la región, como una ventaja competitiva estableciendo alianzas de comercialización y distribución de los productos no fabricados por la empresa para obtener un porcentaje de ganancias en términos de dinero, además del reconocimiento de la compañía que se posicionaría dentro del Departamento de Nariño con más fuerza. Esto, por medio de la importación de materiales y productos que serán ofrecidos a los clientes en los 4 puntos actuales con los que cuenta la empresa para la venta de productos.
- La compañía no debe dejar a un lado la amenaza de un producto sustitutivo como los materiales de papel biodegradables, puesto que, la legislación colombiana cada día es más fuerte con el consumo de productos plásticos, sería conveniente realizar una investigación de mercado para implementar un modelo de negocio con materiales amigables con el medio ambiente para estar preparados frente a una posible disminución de la demanda de bolsas plásticas que es el principal producto que comercializa la empresa actualmente.

- Si PLASTIBAGS S.A decide tomar como iniciativa las estrategias propuestas en el presenta trabajo, deberá incrementar sus ventas durante el 2019 a un mínimo de \$5.807.902.135, para mantener el margen de utilidades que ha tenido durante los últimos 3 años, además, cualquier valor de ventas superior a este punto representará el valor agregado que se ha presentado en este proyecto por medio de ganancias adicionales a las vistas en la proyección de la demanda de bienes.

## **8. RECOMENDACIONES**

El presente trabajo se desarrolló con la finalidad de servir como base a una futura investigación del mercado que gira en torno a la empresa PLASTIBAGS S.A. Se recomienda profundizar con estudios de mercado y encuestas de intención de compra, aplicadas a los principales clientes de la empresa para soportar de manera más adecuada los lineamientos y las estrategias propuestas en este trabajo.

Además, se recomienda a la empresa realizar los respectivos estudios para formular y evaluar un proyecto de implementación con las estrategias propuestas correspondientes a la segmentación, el desarrollo y la consolidación del mercado. Con esto se puede contemplar una idea bosquejada que requiera la empresa para bloquear el descenso que existe actualmente en las ventas de mostrador de sus productos.

## BIBLIOGRAFÍA

ACOPLASTICOS, Plásticos en Colombia - Evolución de las principales variables en el trienio 2015 – 2017, [Sitio web], Bogotá D.C. Co. Sec. Publicaciones y recursos, [p. 20 - 210], [consultado el 27 de noviembre de 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://www.acoplasticos.org/AFshjuraaF47lfjbOSTNKYs4831gepsfiq57DRCFws38164LXIEMFhq2r/uNs9lqv/pec19/6/>

BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, Boletín económico regional, [Sitio web], Bogotá D.C. Co. Sec. Estadísticas, diciembre de 2018, [p. 3], [consultado el 30 de diciembre de 2018]. Archivo PDF. Disponible en: [http://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9547/ber\\_suroccidente\\_tri3\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9547/ber_suroccidente_tri3_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

CABRERA ERAZO Yolanda, Consolidación investigación del Mercado Agroindustrial de la empresa PLASTIBAGS S.A, San Juan de Pasto, Co. 10 de noviembre de 2018, [p. 3], [consultado el 15 de enero de 2019].

CABRERA ERAZO Yolanda, Propuesta modelos de negocios sector agroindustrial empresa PLASTIBAGS S.A, San Juan de Pasto, Co. noviembre 10 de 2018, [p. 3], [consultado el 15 de enero de 2019], Archivo PDF.

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO, Informe de coyuntura económica, [Sitio Web], Bogotá D.C. Co. Sec. Archivo documental, enero de 2018, [p. 16], [Consultado el 30 de diciembre de 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2018/02/Informe-de-Coyuntura-2017.pdf>

DANE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA, Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas, [Sitio Web], Bogotá D.C. Co, Sec. senApp, [consultado el 05 de enero de 2019]. disponible en: [http://formularios.dane.gov.co/senApp/nomModule/aym\\_index.php?url\\_pag=clasificaciones&alr=&claid=2&palabra=2529&secid=4&divid=25&gruid=58&claid=415&url\\_sub\\_pag=05&alr=](http://formularios.dane.gov.co/senApp/nomModule/aym_index.php?url_pag=clasificaciones&alr=&claid=2&palabra=2529&secid=4&divid=25&gruid=58&claid=415&url_sub_pag=05&alr=)

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA – JULIO GARAVITO, Plásticos protocolo – curso de procesos de manufactura, [Sitio web], Bogotá D.C. Co. Sec. Publicaciones, [p. 6], [consultado el 3 de diciembre de 2018]. Archivo PDF. Disponible en: [https://www.escuelaing.edu.co/uploads/laboratorios/2734\\_plimeros.pdf](https://www.escuelaing.edu.co/uploads/laboratorios/2734_plimeros.pdf)

GOMEZ CARDENAS Diana Carolina, Análisis estructural del sector estratégico de plásticos, Bogotá D.C, Co, noviembre de 2010, [p. 34], [consultado el 14 de enero de 2019], Archivo PDF. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2204/52992493-2010.pdf;jsessionid=AFDEFAADF5E2A76571B0DA1DA302F384?sequence=1>

GRUPO BANCOLOMBIA, Tasas y tarifas vigente, Bogotá D.C. Co, Sec. Personas, [p. 1], [consultado el 22 de enero de 2019], disponible en: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/personas/productos-servicios/creditos/consumo/libre-inversion>

HAMILTON, Martín Wilson and PEZO PAREDES, Alfredo. Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados. Primera edición ed. Convenio Andrés Bello Editores, 2005.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486. Sexta actualización.

KOTLER Philip, KELLER Kevin Lane. Dirección de marketing, México, 2012, decimocuarta edición, Ed. Pearson Educación, [p. 8], [consultado el 15 de enero de 2019].

MINISTERIO DE AMBIENTE, ABC Impuesto Nacional a las Bolsas plásticas, [Sitio web], Bogotá D.C. Co. Sec. Notas de interés, [p. 1], [consultado el 27 de noviembre de 2018]. Archivo PDF. Disponible en: [http://www.minambiente.gov.co/images/ABC\\_bolsas.pdf](http://www.minambiente.gov.co/images/ABC_bolsas.pdf)

O'SHAUGHNESSY, John. Marketing Competitivo. Segunda Edición ed. Ediciones Díaz de Santos S.A, 1991.



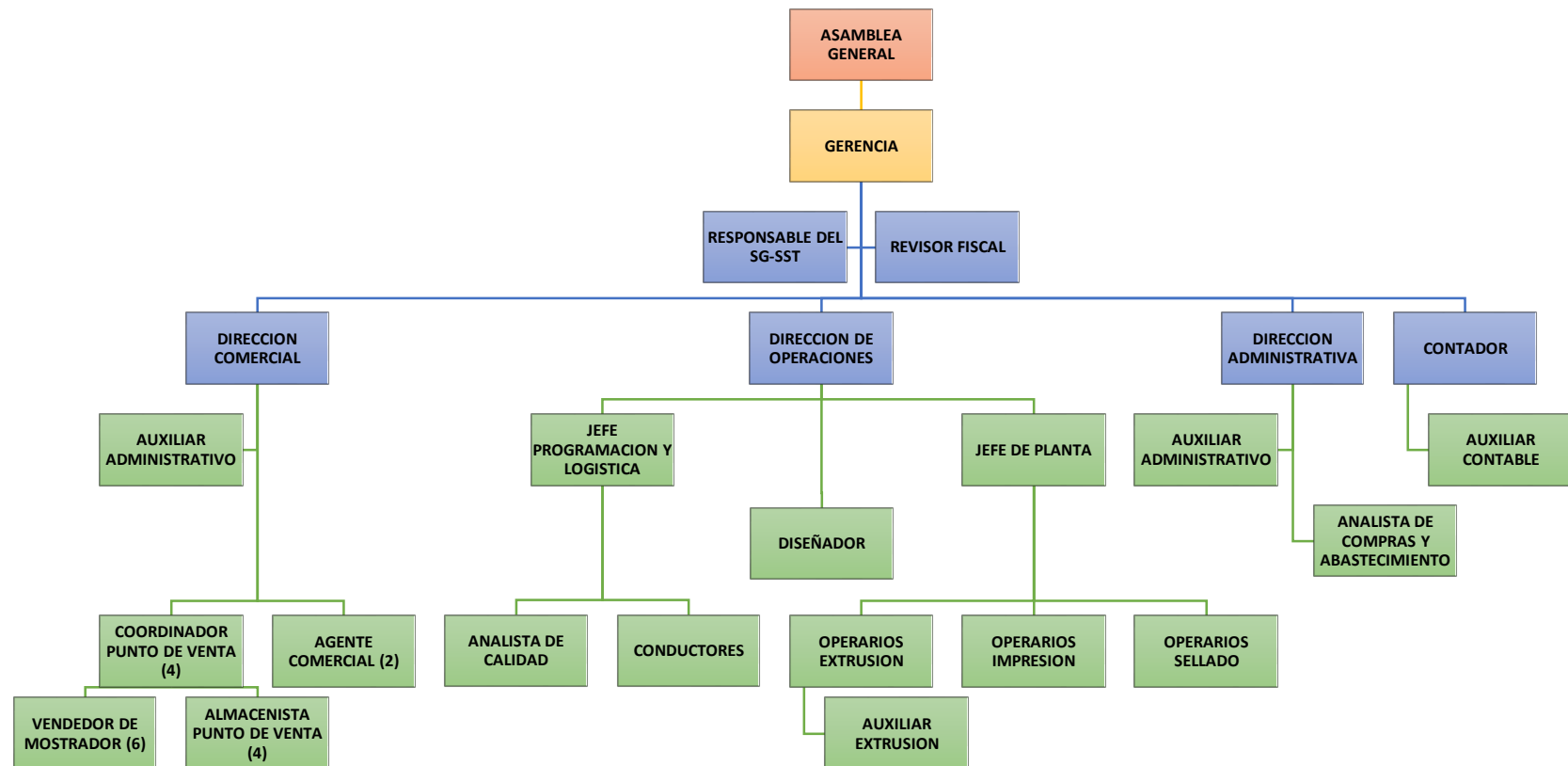
OSTERWALDER, Alexander and PIGNEUR, Yves. Generación de modelo de negocio. edición 14 ed. Planeta Colombiana S.A., 2011. 234 p.

PLASTIBAGS S.A, Estados Financieros consolidados, San Juan de Pasto, 22 de enero de 2019, [p. 2], [consultado el 23 de enero de 2019]. Presentación – Cinta magnética [USB].

ROCHA, William David; MORENO, Laura and GARZON, Carlos Miguel. Diseño de una cadena de abastecimiento eficiente en las Mipymes del sector de plásticos en Colombia como herramienta de competitividad internacional. Bogotá D.C, Co. Universidad de la Salle, 2015.

## ANEXOS

Anexo 1. Organigrama de la empresa PLASTIBAGS S.A.



Fuente: Gerencia General, PLASTIBAGS S.A.

**Anexo 2.** Información de ventas de la empresa PLASTIBAGS S.A

**Tabla 4.** Información de ventas de la empresa PLASTIBAGS S.A para el periodo 2016 - 2018.

<b>TOTAL VENTAS CRÉDITO</b>													
	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Total</b>
2016*	\$61	\$176	\$185	\$181	\$197	\$189	\$193	\$185	\$220	\$162	\$232	\$439	\$2.419
2017*	\$86	\$99	\$215	\$151	\$146	\$161	\$132	\$225	\$251	\$217	\$198	\$347	\$2.227
2018*	\$71	\$137	\$212	\$227	\$244	\$257	\$252	\$246	\$257	\$237	\$285	\$483	\$2.907

<b>TOTAL VENTAS MOSTRADOR</b>													
	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Total</b>
2016*	\$148	\$202	\$223	\$214	\$191	\$213	\$220	\$234	\$218	\$253	\$246	\$285	\$2.646
2017*	\$159	\$210	\$224	\$206	\$248	\$222	\$205	\$213	\$203	\$203	\$227	\$244	\$2.564
2018*	\$178	\$214	\$206	\$240	\$229	\$212	\$204	\$216	\$205	\$225	\$217	\$291	\$2.638

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Gerencia de PLASTIBAGS S.A.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Todos los datos están presentados en millones de pesos colombianos \*1.000.000 COP

**Anexo 3.** Encuesta dirigida al Gerente General de PLASTIBAGS S.A – Carlos Medina Guerrero

## **ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE PLASTIBAGS S.A**

El siguiente cuestionario se elabora con la finalidad de resolver algunas inquietudes, recopilar datos y analizar la información de la perspectiva que tiene el Gerente general de PLASTIBAGS S.A, para el desarrollo del presente trabajo que corresponde a **LA PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE BIENES DE LA EMPRESA PLASTIBAGS S.A A PARTIR DEL REDISEÑO DE SU PLAN ESTRATÉGICO**. Es pertinente aclarar que el presente cuestionario se presentará como un anexo de dicho trabajo y se citará.

Para facilitar la resolución del cuestionario, se elaboraron las preguntas con una breve introducción de cada capítulo que contextualizarán las preguntas planteadas en este cuestionario.

## **CAPITULO 2. SECTOR PRODUCTIVO COLOMBIANO DE PLÁSTICOS**

Este capítulo describe la situación y el panorama del sector productivo de plásticos a nivel nacional con datos proporcionados por ACOPLASTICOS, y a nivel regional, con una delimitación de la región suroccidente colombiano incluyendo los departamentos de Cauca, Nariño, Putumayo y Valle del Cauca. Además, se caracteriza el sector productivo de plásticos para el Departamento de Nariño utilizando el Boletín Económico Regional del Banco de la República, elaborado para este departamento y datos recopilados del DANE y la Cámara de comercio de pasto. Uno de los datos nos dice que la industria manufacturera en la región que incluye, en grandes rasgos a los sectores productivos de alimentos y bebidas, textil, madera, papel, plásticos y caucho, productos químicos y productos metálicos; cuenta con unos ingresos totales netos de 47 mil millones de pesos anuales promedio en los 3 últimos años. Teniendo en cuenta que este valor corresponde al total de la información. **¿Qué porcentaje considera usted que corresponde a el sector plásticos, sobre el total de la industria manufacturera?**

Si se habla hablando de que el valor presentado para la industria corresponda a todas las regiones debe estarse refiriendo a las utilidades de la industria, si es solamente el Departamento de Nariño entonces sí pueden ser los ingresos por ventas. Se estima que el tamaño del mercado de los plásticos en Nariño es de alrededor de 10 mil millones de pesos. Sobre los cuales PLASTIBAGS S.A factura cinco mil quinientos millones de pesos.

### **CAPITULO 3. CARACTERIZACION DE LA EMPRESA**

Se describen las características y funciones de la empresa en el mercado. Dentro de la información básica de la empresa se requiere la siguiente información:

- 1. ¿Qué edad cuenta la empresa? (En este caso, como tuvo algunas divisiones especificar la fecha de origen y la fecha de establecimiento luego de su última división)**

Este año cumplimos cuarenta años de fundados. La empresa inició en el año de 1979.

- 2. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?**

La empresa actualmente cuenta con 63 empleados divididos en las diferentes direcciones que tenemos, además del personal de servicios varios.

- 3. ¿Cuáles han sido sus ingresos durante los últimos años? (puede ser de los 2 últimos años y es para la clasificación por tamaño que se hace según el número de empleados y según los ingresos que tenga la empresa)**

La información estará presentada en el Excel, de nuestras ventas durante los últimos 3 años, sin embargo, nuestros ingresos giran en torno a los 5000 millones.

### **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS SECTORIAL**

Este capítulo analiza las diferentes variables del entorno empresarial, caracterizando a partir del análisis DOFA y el análisis de barreras de entrada y salida de las fuerzas de Porter, los factores que afectan a la empresa de forma interna y externa. El rol de esta investigación es funcionar como la base del desarrollo de estrategias de re direccionamiento propuestas en el capítulo 5.

Se encontró que existen 7 empresas en la región suroccidente que cuentan con el uso de materiales plásticos dentro de su razón social, 3 de ellas aparecían dentro del perímetro de la ciudad de San Juan De Pasto. Tras una investigación minuciosa se encontró que la empresa *Surcolombiana de plásticos y reciclados S.A.S.* era una empresa registrada bajo la misma razón social que PLASTIBAGS S.A considerándose una competencia directa, sin embargo, la empresa solo aparece con licencia activa durante el 2010, por lo cual, no se considera como competencia sino como una posible amenaza. En contraste también apareció la empresa *Escobas y Plásticos del Sur S.A.S.* dedicada al procesamiento de materias primas

para convertirlo en resinas y productos de aseo plásticos, por este motivo se considera dentro del análisis como una competencia indirecta.

Además, se encontraron alrededor de 20 establecimientos que distribuyen y comercializan productos que están incluidos dentro del portafolio de productos de PLASTIBAGS S.A y que disminuyen la participación que la empresa tiene en el mercado del Departamento de Nariño, algunos de ellos extranjeros considerando la incursión de materiales ecuatorianos, por la cercanía al área delimitada.

Con el contexto detallado es necesario destacar información del análisis desde la perspectiva del gerente de la empresa por lo cual se requiere saber:

**1. ¿Qué se puede evitar dentro de los procesos de la empresa?**

La empresa a través de los años ha venido mejorando cada vez más sus procesos y contamos con una filosofía de mejora continua, donde optimizamos los procesos y tratamos de eliminar los reprocesos.

**2. ¿Cuál es el punto más importante a mejorar en la empresa?**

Un punto de mejora en la actualidad es el servicio al cliente en la venta y la post venta.

**3. ¿Qué posible desventaja tiene la empresa ante su competencia?**

Consideramos que la competencia directa en términos de producción y comercialización se encuentra por fuera de la región, en ese sentido, nos encontramos en desventaja debido a que tenemos mayor influencia del contrabando por la cercanía a la frontera y contamos también con unos costos elevados, fletes de mercancías y materias primas y transporte, derivados de la mala infraestructura vial con la que cuenta el país.

**4. ¿Cuál es el factor principal que reduce las ventas en la empresa?**

En cuanto a los PFE (productos fabricados por la empresa), el principal factor serían los tiempos de entrega, los cuales, son mayores a los de la competencia debido a que en la intención de atender a una gran mayoría de los clientes que nos ven como su única posibilidad para producir sus empaques, nos obliga a realizar producciones de menores cuantías o kilaje, lo que implica aumento en los costos y en los tiempos de entrega.

**5. ¿Cuáles considera usted como las 4 fortalezas o ventajas más importantes de la empresa?**

Calidad en el producto, diversidad del portafolio o variedad de soluciones en el portafolio de servicios y productos, infraestructura tecnológica, asesoría o calidad en el servicio de asesoría, precio y ubicación.

6. **¿Conoce usted alguna empresa que sea competencia directa de PLASTIBAGS S.A. (aparte de las mencionadas anteriormente), que sabe acerca de ella?**

No tenemos competencia directa en la región, y sabemos que tenemos competencia directa en otras regiones, pero no podríamos decir exactamente cuál. Todas las empresas que están en Cali, Pereira, Armenia, Medellín y Bogotá.

7. **¿Cómo considera usted que se encuentra el poder de negociación con los proveedores? ¿es bueno o malo y por qué?**

En cuanto a los proveedores, tenemos unas barreras de entrada muy altas por las distancias y dificultades de llegar al cliente final y de realizar el cobro al momento de la entrega del producto, estamos en ventaja de estar en la región y de que el cliente confía en nosotros y además acaparamos más del 50% del mercado, por tanto, tenemos un fuerte poder de negociación de los montos de los créditos y los plazos aplicados con los proveedores.

8. **¿Cuál considera usted que es la principal amenaza al considerar nuevos competidores?**

La principal amenaza sería que la competencia quisiera instalar una planta de producción en la región, en la actualidad no se presenta ese problema porque no hay plantas de producción de un tamaño relevante para ser competencia directa de nuestra empresa.

9. **¿Cuál considera usted que es la principal amenaza al considerar la entrada de un producto sustitutivo al mercado del departamento? ¿Cuál sería este producto?**

Hemos considerado que los productos de papel y papel mineral por sus características biodegradables y oxo-biodegradables pueden ser una amenaza para el producto principal, pero nos hemos adelantado para incursionar en este mercado como parte de nuestro portafolio de empaques y empaques publicitarios.

10. **¿Considera usted que el poder de negociación de la fuerza comercial con los clientes podría mejorar, sí o no y por qué?**

Si podría mejorar porque si mejoramos el servicio post venta sería un valor agregado, no lo ofrece la competencia y podríamos crear una mayor fidelidad de los clientes, y también la reducción de tiempos de entrega.

## **CAPÍTULO 5. PROPUESTAS DE REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Luego de la recopilación y análisis de la información de la empresa y su entorno se procede a plantear las propuestas para la segmentación, desarrollo y consolidación del mercado, las cuales, se basarán en uno de los modelos de negocio planteados para el mercado agroindustrial.

Para estas propuestas es necesario tener claridad sobre algunos datos de la empresa, que soportarán los argumentos presentados para su implementación. Por esto, se requiere fijar un supuesto sobre los porcentajes que se modificarán con la implementación de estas estrategias, sobre los costos que aumentarán en dicha implementación, este supuesto, aunque será un porcentaje estimado no debería alejarse mucho de la realidad, puesto que será utilizado más adelante en la evaluación de la proyección de demanda de bienes. Entre los datos está:

### **1. ¿Cuál es la capacidad instalada de la empresa en toneladas de material procesado?**

Más o menos, en el momento tenemos una capacidad instalada de 450 toneladas anuales en extrusión, 380 toneladas anuales en sellado y 250 toneladas en impresión. Ahora, lo que estamos produciendo se acerca a 420 toneladas en extrusión, 168 toneladas de impresión, y 300 de sellado.

### **2. Teniendo en cuenta que los segmentos de mercado son: Alimentos KAM, Alimentos, Industriales y comerciales, agroindustria, institucionales, consumo ¿Qué porcentaje de la producción/ventas le asignaría a cada uno?**

20% en alimentos, 10% en industria y comercio, 20% en agroindustria, 10% en institucional y 40% en consumo masivo o ventas de mostrados.

### **3. ¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?**

Nos gustaría potencializar el sector agro industrial, debido a que es un sector principal dentro de la economía del Departamento de Nariño, que supera y está por encima del sector industria y comercio que es nuestra siguiente posibilidad de incremento de ventas para la empresa.

## **CAPITULO 6. PRONÓSTICO DE LA DEMANDA DE BIENES.**

Como su nombre lo indica este capítulo pretende realizar un pronóstico de la demanda de bienes basado en la información de ventas disponible y proporcionada por la empresa, y evaluar el impacto que tendrán las estrategias propuestas en comparación con la proyección que se hará con base en la función obtenida por el comportamiento de ventas de los últimos periodos. La idea es hallar el valor



estimado en el que se deben incrementar las ventas con la aplicación de las iniciativas propuestas.

Para ello se requiere información de las ventas de los 3 últimos años para hacer un pronóstico del 2019 y 2020 sin un porcentaje de error muy alto.

**ELABORADO POR**

Juan Sebastián Guerrero Castilla el 8 de enero del 2018

**Anexo 4. Bussines Model Canvas para el desarrollo y consolidación del mercado agroindustrial.**

<p><b>Aliados Clave</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carvajal S.A</li> <li>2. Distribuidores de maquinaria e insumos agrícolas</li> <li>3. Ecopetrol S.A</li> <li>4. Fabricantes directos de productos asignados al sector agroindustrial</li> </ol>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producción y adquisición de nuevos productos.</li> <li>2. Resolución de peticiones, quejas y reclamos.</li> </ol>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p><b>Personalización:</b> adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes segmentos del mercado objetivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención personalizada</li> <li>2. Asesoría especializada</li> <li>3. Asistencia técnica</li> <li>4. Apertura de espacio de socialización</li> </ol>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistencia personal de la fuerza comercial</li> </ol>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Clientes pertenecientes al sector agro industrial, definido a partir de estos grupos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clientes del almacén el surtidor</li> <li>2. Clientes de asociaciones, gremio y cooperativas. (cadenas productivas)</li> <li>3. Clientes aliados estratégicos.</li> </ol> <p>Aquí están implícitos los: Agricultores, piscicultores, ganaderos y avicultores del Departamento de Nariño.</p>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planta de fabricación en Pasto</li> <li>2. Cuatro puntos de comercialización y distribución.</li> <li>3. Fuerza comercial y asesores.</li> <li>4. Préstamo solicitado con el banco.</li> </ol>		<p><b>Canales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipo comercial <i>in situ</i>.</li> <li>2. Establecimientos de comercialización y distribución propios.</li> </ol>	
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acondicionamiento de un nuevo punto de distribución y comercialización.</li> <li>2. Publicidad.</li> <li>3. Fortalecimiento y capacitación de la fuerza comercial.</li> <li>4. Adaptación de un stock mínimo de productos asignados al agro industria.</li> <li>5. Materia prima, tecnología de producción y fletes de transporte.</li> </ol>		<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <p><b>Venta de activos:</b> Productos dirigidos a los clientes del sector agro industrial, el pago de estos artículos por medio de: Efectivo, giros, consignaciones, medios de pago electrónico, pago contra entrega, corresponsal bancario y transferencia bancaria.</p>		