

**ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA PLASTICOS Y
EMPAQUES CARTAGENA LTDA. Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS**

**JHONNY ACEVEDO MARRUGO
JORGE IVAN CARDENAS MARTINEZ**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
CARTAGENA, D.T. Y C.**

2005

**ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA PLASTICOS Y
EMPAQUES CARTAGENA LTDA. Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS**

**JHONNY ACEVEDO MARRUGO
JORGE IVAN CARDENAS MARTINEZ**

**Anteproyecto para optar el título de
ADMINISTRADOR INDUSTRIAL**

**Asesor
ALVARO BARCO GOMEZ**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
CARTAGENA, D.T. Y C.**

2005

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
0. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	1
0.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO	2
0.1.1 Objetivo general	2
0.1.2 Objetivos específicos	2
0.2 METODOLOGÍA	3
0.2.1 Definición de variables	3
0.2.1.1 Definición conceptual	3
0.2.1.2 Definición operacional	5
1. ANALISIS EXTERNO	9
1.1 MACROAMBIENTE	9
1.1.1 Segmento económico	9
1.1.1.1 Índice de precios al consumidor	9
1.1.1.2 Índice de precios al productor	12
1.1.1.3 Producto Interno Bruto	14
1.1.1.4 Tasa de desempleo	19
1.1.1.5 Comercio exterior	21
1.1.1.6 Industria	29
1.1.1.6.1 Características generales de la industria del plástico en Colombia	33
1.1.1.7 Tasa Representativa del mercado	34
1.1.1.8 Reservas Internacionales	35
1.1.1.9 Inversión en Colombia	36
1.1.1.10 Tasas de Interés	37
1.1.2 Segmento Global	39

1.1.2.1 Políticas del Gobierno	39
1.1.2.2 Reforma Laboral	39
1.1.2.3 Efectos de la reforma laboral	43
1.1.2.4 Leyes, normas, decretos y resoluciones	45
1.1.2.5 Impuestos	46
1.1.2.6 Políticas y Acuerdos Comerciales	47
1.1.2.7 Programas del Gobierno actual	47
1.1.2.8 Plan Vallejo	51
1.1.2.9 Área de Libre Comercio de las Américas ALCA	57
1.1.2.10 Tratado de Libre Comercio (TLC)	60
1.1.3 Segmento Sociocultural	64
1.1.3.1 La vida de una bolsa plástica	66
1.1.3.2 ¿Por qué el gran interés en la disposición de plástico?	67
1.1.4 Segmento Demográfico	68
1.1.4.1 Población colombiana	68
1.1.4.2 Fecundidad	69
1.1.4.3 Tasa de Natalidad	70
1.1.4.4 Tasa de Mortalidad	71
1.1.4.5 Esperanza de vida	71
1.1.5 Segmento Tecnológico	72
1.1.5.1 Desarrollo de productos plásticos en colaboración, a través de Internet	72
1.1.5.2 Retos de la industria del Plástico	73
1.1.5.3 Reducción de costes y agilización de la salida al mercado	74
1.1.6.2 Recesión económica Latinoamericana	79
1.1.6.3 Tendencias del mercado mundial de empaques	80
1.2 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER	82
1.2.1 Clientes	82

1.2.2 Proveedores	84
1.2.3 Productos Sustitutos	85
1.2.4 Competidores potenciales	85
1.2.5 Competidores	88
1.2.5.1 Acciones para competir	88
1.3 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS EFE	89
2. ANALISIS INTERNO DE PLASTICOS Y ENPAQUES CARTAGENA	92
2.1 HISTORIA	92
2.2 MISION	93
2.3 VISION	93
2.4 VALORES CORPORATIVOS	93
2.5 ORGANIGRAMA DE PLÁSTICOS Y EMPAQUES CARTAGENA	94
2.6 ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO	94
2.6.1 Capacidad Administrativa	94
2.6.2 Capacidad Competitiva	97
2.6.3 Capacidad de Recursos Humanos	100
2.6.4 Capacidad Técnica	102
2.6.5 Capacidad Financiera	104
2.7 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS EFI	122
2.8 CADENA DEL VALOR DE PLÁSTICO Y EMPAQUES CARTAGENA	124
2.8.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS	124
2.8.1.1 Logística Interna	124
2.8.1.2 Operaciones	126
2.8.1.3 Logística Externa	127
2.8.1.4 Mercadotecnia y ventas	128
2.8.1.5 Servicios	129
2.8.2 ACTIVIDADES DE APOYO	130
2.8.2.1 Adquisición	130

2.8.2.2 Desarrollo Tecnológico	131
2.8.2.3 Infraestructura de la empresa	132
2.8.2.4 Administración de recursos humanos	133
3 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	136
3.1 OBJETIVOS	136
3.2 ESTRATEGIAS GENERICAS DE MICHAEL PORTER	136
3.3 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (I.E)	139
3.4 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATEGICA Y DE EVALUACION DE LA ACCION (PEYEA)	142
3.5 FORMULACION DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	146
3.6 DESCRIPCION DE LAS ESTRATEGIAS	148
3.6.1 Desarrollo de Productos	149
3.6.2 Desarrollo del Mercado	150
3.7 METRICA DE DESEMPEÑO	151
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

0. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Plásticos y Empaques Cartagena Ltda., presenta deficiencias en la administración estratégica al carecer de un análisis estratégico y por tanto no contar con la información suficiente para la formulación de estrategias competitivas y la toma de decisiones, este problema radica en la falta de dedicación, es decir, la gerencia no le ha asignado a la planeación estratégica empresarial el tiempo que ésta amerita para aprovechar algunas de las oportunidades que le brinda el medio que le permita lograr un crecimiento empresarial y un aumento de su competitividad.

Así mismo al no poseer un diagnóstico íntegro no le ha sido posible percibir de manera más clara las fortalezas con que cuenta, es decir, un inventario de las capacidades y recursos de la organización, así como de sus niveles de desempeño generales y funcionales y las debilidades, esto es, las actividades o atributos de la organización que dificultan el logro de sus objetivos.

Actualmente la exigencia que se presenta en las organizaciones debido a las diferentes condiciones ambientales hace que cualquier empresa que desee mantenerse en el mercado se dedique a la administración estratégica y de este modo logre altos niveles de competitividad.

Hoy en día muchas compañías compiten no sólo en mercados locales sino también globales, se enfrentan a rápidos cambios tecnológicos, cambios sociológicos, políticas gubernamentales y legales, modificaciones en estas, cambios y tendencias de la economía, variaciones demográficas, entre otros

aspectos externos que afectan las prácticas laborales y organizacionales en general, sin embargo, las empresas no son conscientes de la importancia de recopilar y procesar información para dar respuestas competitivas oportunas y eficaces.

Por todo lo antes mencionado es necesario para la gerencia contar con toda la información para tomar mejores decisiones que la conduzcan a un crecimiento y desarrollo.

0.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO

0.1.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis de los escenarios interno y externo de la Empresa Plásticos y Empaques Cartagena Ltda., identificando las características de la empresa y de la industria a la cual pertenece y la del mercado al que atiende, lo que le ayudará a tomar mejores decisiones de modo que pueda responder de manera oportuna a los cambios y así obtener una ventaja competitiva.

0.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el ambiente competitivo externo de Plásticos y Empaques Cartagena Ltda., en donde se estudiará el ambiente industrial (competidores potenciales, actuales competidores, consumidores, proveedores y bienes sustitutos) y el macroambiente (considerando el aspecto social, gubernamental, legal, tecnológico, económico entre otros), para identificar los cambios y tendencias del mercado que puedan llegar a afectar el desempeño eficaz de la empresa.
- Analizar el ambiente competitivo interno de Plásticos y Empaques Cartagena Ltda. En donde se estudiarán sus capacidades, recursos y aptitudes centrales para identificar los aspectos que la diferencian de otras empresas y que significarían una ventaja competitiva.
- Formular las estrategias competitivas a seguir por Plásticos y Empaques Cartagena Ltda. Con el fin de afianzar las fortalezas, corregir las debilidades, contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

0.2 METODOLOGIA

Para el desarrollo de esta investigación se hará uso de la matriz de evaluación de los factores externos e internos que es la que permite resumir y evaluar la información recopilada dentro y fuera de la empresa de tal manera que pueda apreciarse, a través de puntajes, como la empresa está respondiendo a situaciones presentes en su ambiente.

Por otra parte para la evaluación detallada de sus actividades se hará uso de la estructura de la cadena del valor en la que se examinará como están y como deben ser agrupadas las actividades de la empresa, de tal manera que se pueda diagnosticar la ventaja competitiva o la manera de crearla y sostenerla.

0.2.1 DEFINICIÓN DE VARIABLES

0.2.1.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL

- Capacidad administrativa de la empresa¹: son todas aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, organización, dirección y control.
- Capacidad competitiva: son todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como la calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, precio, publicidad, lealtad de los clientes y calidad del servicio.

¹ HITT, Michael; DUANE, Ireland y HOSKISSON, Robert. Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización. México: Internacional Thompson editores. P 128

- Capacidad del talento humano: se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad laboral, rotación ausentismo, nivel de remuneración, capacitación programas de desarrollo, motivación, pertenencia, entre otros.
- Capacidad financiera: esta incluye todos los aspectos relacionados con la fortaleza o debilidad financiera de la empresa, tales como: deuda o capital, disponibilidad de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventario, estabilidad de costos y otros índices que se consideren importantes para la organizaron.
- Capacidad técnica o tecnológica: aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios, por tanto incluyen entre otras: infraestructura tecnológica (software), exclusividad de los procesos de producción, ubicación física, intensificación en uso de la mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, procesos técnicos, entre otros.

0.2.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR
Capacidad Administrativa	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de planes que se hacen - No personas que intervienen - Tiempo dedicado a elaborarlos - % de planes con resultados satisfactorios - Agilidad en el proceso de toma de decisiones
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Cargos de la empresa - % de funciones delegadas - Grado de subordinación - Nivel de eficiencia en la asignación de recursos
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - existencia de liderazgo - No. de personas con vocación de líder - Métodos de comunicación usados - Inconvenientes mas frecuentes en la comunicación
	Control	<ul style="list-style-type: none"> - nivel de eficacia y eficiencia de acuerdo a estándares establecidos por la empresa
	Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> - razón corriente - prueba acida - capital de trabajo neto - EBITDA

Capacidad financiera	Razones de actividad	<ul style="list-style-type: none"> - plazo promedio ctas. X cobrar - plazo promedio inventario - rotación de activos
	Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - margen de utilidad - rendimiento de activos - rendimiento patrimonial
	Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - ventas - utilidades netas - utilidad por acción - razón de precio utilidad
Talento Humano	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - inconformidades mas comunes - trabajadores animados - trabajadores con sentido de pertenencia - % de necesidades escuchadas y solucionadas
	Integración de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de exigencia en el proceso de selección - Grado de capacitación - Frecuencia de evaluación de desempeño - Tipos de recompensas que se entregan - Tipos de sanciones que se aplican - Numero de personas que ingresan y salen de la empresa por periodo de tiempo
	Proceso de producción	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de flexibilidad del proceso - Capacidad utilizada - Horas-hombre utilizada

Capacidad Tecnológica	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - tamaño de la planta - distribución de la planta - flexibilidad de la planta - capacidad instalada
	Maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> - No. de maquinas - Nivel de tecnología - Frecuencia de mantenimiento
	Investigación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - % de ingresos a I+D - Utilidad que genera - Cantidad de recursos asignados - No. de personas en I+D
Capacidad Competitiva	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - grado de comunicación de las necesidades (perfil del cliente) - relación con los clientes
	Insumos y suministros	<ul style="list-style-type: none"> - calidad de la materia prima - rigurosidad del proc. de selección de proveedores. - Numero de proveedores - Plazos de pago
	Producto	<ul style="list-style-type: none"> - calidad del producto - % de devolución - No. de productos similares en el mercado. - % de ventas de cada producto
	Precio	<ul style="list-style-type: none"> - políticas de precio utilizadas - nivel de aceptación de los proveedores - precio de la empresa Vs precio de la competencia

	Distribución	<ul style="list-style-type: none">- nivel de inventario- cantidad de canales de distribución- % de comercialización de los canales de distribución
	Investigación mercados	<ul style="list-style-type: none">- conocimiento de la competencia- aprovechamiento de la oportunidades- segmentación de mercado- nivel de eficiencia de planes de marketing

ANALISIS EXTERNO

1.1 MACROAMBIENTE

1.1.1 Segmento Económico

1.1.1.1 Índice De Precios Al Consumidor (IPC)

Se define como el promedio ponderado de los bienes de un conjunto específico de bienes y servicios consumidos por las familias, conocido como la canasta básica o de mercado, el cual es convertido a una serie de tiempo que relaciona los precios de un periodo con los precios de otro periodo. Las ponderaciones se basan en la importancia relativa que las familias asignan al gasto, de acuerdo al nivel de sus ingresos.

Este índice define la capacidad adquisitiva de los consumidores, ya que un mayor valor indica que los productos de la canasta familiar son más costosos y que por lo tanto los individuos, ganando la misma cantidad de dinero deben comprar menos productos.

En la tabla 1 se analiza el IPC en Colombia de los años 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005*, para cada uno de los meses. Se puede analizar qué tanto se han incrementado los precios en un mismo mes de un año a otro. Así por ejemplo en Enero de 2004 los bienes de la canasta familiar disminuyeron sus precios en un 0.89%, mientras que para ese mismo mes del año 2005, hubo un aumento del 0.82%.

Tabla 1. Variaciones porcentuales del IPC en Colombia

* Para el 2005 se tienen en cuenta los datos desde el mes de enero hasta marzo.

Mes	2001	2002	2003	2004	2005
Enero	1.05	0.80	1.17	0.89	0.82
Febrero	1.89	1.26	1.11	1.20	1.02
Marzo	1.48	0.71	1.05	0.98	2.77
Abril	1.15	0.92	1.15	0.46	
Mayo	0.42	0.60	0,49	0.38	
Junio	0.04	0.43	-0.05	0.60	
Julio	0.11	0.02	-0.14	-0.03	
Agosto	0.26	0.09	0.31	0.03	
Septiembre	0,37	0.36	0.22	0.30	
Octubre	0.19	0.56	0.06	-0.01	
Noviembre	0.12	0.78	0.35	0.28	
Diciembre	0.34	0.27	0.61	0.30	

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

En la tabla 2 se presentan los datos del IPC anual en Colombia para los años 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005. Analizando estos datos se puede ver la tendencia hacia la baja de la inflación en la economía Colombiana durante los últimos 5 años. El índice más alto se presentó en el año 2001 con 7.65%; y en los años posteriores ha ido disminuyendo quedando en el 2002, 2003, 2004 y en lo corrido del 2005 por debajo del 7%.

Tabla 2. IPC anual - Colombia

Año	IPC
2001	7,65
2002	6,99
2003	6.49
2004	5.38
2005	2.64

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

En la tabla 3 se muestra el IPC discriminado para cada bien de la Canasta Familiar contemplados por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas) para los años 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005*.

Tabla 3. IPC para cada bien de la canasta familiar - Colombia

Bien	2001	2002	2003	2004	2005
Alimento	10,55	10,92	5.32	5.43	4.14
Vivienda	4,25	4,07	6.26	4.90	1.29
Vestuario	2,62	0,68	1.48	1.40	0.25
Salud	10,85	9,23	8.62	6.99	2.80
Educación	10,19	6,47	4.83	5.69	4.24
Esparcimiento	7,12	5,26	5.22	4.29	1.26
Transporte	8,87	5,92	11.66	8.06	2.94
Otros Gastos	7,58	8,99	5.78	4.87	1.90

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

Analizando la tabla 3, se observa que en el 2001 la mayor alza de precios se dio en los bienes de salud y en segundo lugar alimentos (10.85% y 10.55%

* En el 2005, el índice es el acumulado hasta el mes de marzo.

respectivamente). Para el 2002 el primer lugar es para los bienes alimenticios seguidos por salud (10.92% y 9.23% respectivamente), para el 2004 los índices mas altos corresponden al sector transporte y seguido por el de salud con 11.66 y 8.62% respectivamente. Para el 2004 continúan siendo estos mismos sectores los que presentan el mayor índice y para lo que va corrido del 2005 educación y alimento son los que mayor alza presentan. Los productos plásticos, interés de este estudio se encuentran ubicados según el DANE en el rubro que hace referencia a otros gastos el cual presenta tendencia a la baja.

A pesar de la tendencia de los precios a la baja durante los últimos tres años, para el 2001, cuatro de los ocho grupos que componen el IPC total, mostraron precios por encima de la inflación (7.5%), es el caso de alimento (10.55%), salud (10.85%), educación (10.19%) y transporte (8.87%). Para el 2002 tres de los ocho grupos que componen el IPC total mostraron precios por encima de la inflación (6.99%), como son alimento (10.92%), salud (9.23%), y otros gastos (8.99%). Para el 2003, dos de los ocho grupos que componen la canasta familiar se ubican por encima del IPC total (6.49%) entre los cuales están salud (8.62%) y transporte (11.66%). Para el 2004 los dos grupos mencionados anteriormente siguen por encima de la inflación (5.50%) con porcentajes de 6.99 y 11.06 respectivamente y adicionalmente educación con 5.69%. para lo corrido del 2005 alimentos, salud, educación y transporte están por encima de la inflación (2.64%).

1.1.1.2 Índice De Precios Al Productor (IPP)

Se define como el precio de los bienes y servicios que las empresas venden a otras empresas. Este precio se compone de un promedio ponderado de un conjunto de bienes y servicios en los mercados de mayoristas, convertido a una serie de tiempo. Los bienes considerados en este índice se dividen usualmente en dos categorías, ya sea de acuerdo a

la etapa del proceso de producción (materias primas, materiales intermedios y bienes terminados) o de acuerdo a su esencia (duraderos o no duraderos).²

En la tabla 4 se presenta el IPP en Colombia para los años comprendidos entre 2001 y 2005 (hasta el mes de marzo para este último año).

La tendencia en Colombia con respecto a este índice es decreciente, lo cual es favorable para las empresas ya que expresa la disminución de los precios de los bienes necesarios para su producción.

En 2001 y 2002 se presentan los mayores IPP (6.93 y 9.28 respectivamente). El año 2005 presenta el valor más bajo, debido a que sólo se consideran los meses hasta Marzo.

Este índice es importante para los empresarios ya que define su capacidad adquisitiva, lo cual quiere decir, que un mayor IPP, manteniendo constante los ingresos, implica adquirir menos productos, equipos o materiales para la producción.

Tabla 4. Índice de Precios al Productor – Colombia

Año	IPP
-----	-----

² <http://www.itlp.edu.mx/publica/boletines/anteriores/b242/conceptos9.htm> Por M.C. José Trinidad de la Rosa Villorin

2001	6.93
2002	9.28
2003	5.72
2004	4.64
2005	2.48

Fuente : Subgerencia de Estudios Económicos Banco de la República

1.1.1.3 Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto es la sumatoria de los valores monetarios de todos los bienes y los servicios producidos por un país en un año, o mejor, el conjunto de todo lo que produce y ofrece un país en un período determinado. La investigación se realiza anual y trimestral, también cuentas departamentales y cuentas económico-ambientales. Las cifras anuales más recientes presentadas por el DANE corresponden al año 2002. Las trimestrales más recientes pertenecen a los trimestres de 2002, 2003 y 2004.

En la tabla 5 se presenta el Producto Interno Bruto para los años , 1999 a 2002 (este último provisional) a precios constantes de 1994, es decir, a su equivalente en pesos en ese año (1994), de este modo se pueden hacer comparaciones entre un año y otro, ya que se elimina el inconveniente del cambio del dinero al transcurrir el tiempo.

Para 1999 el PIB alcanza el mínimo valor, decreciendo en 4.20% con respecto al año inmediatamente anterior. Para el 2000 la economía presenta un crecimiento de 2.92%, lo que da indicios de reactivación económica lo que puede confirmarse con el crecimiento para los dos años siguientes.

Tabla 5. PIB - Precios Constantes de 1994

Año	PIB	Crecimiento
1999	72.250.601	-4.20%
2000	74.363.831	2.92%
2001	75.458.108	1.47%
2002	76.914.134	1.93%

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

Para el cálculo del PIB, el DANE tienen en cuenta la economía dividida en 16 sectores que son:

- Agricultura
- Pesca
- Explotación de Minas y Canteras
- Industrias Manufactureras
- Suministro de electricidad, gas y agua
- Construcción
- Comercio al por mayor y por menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos
- Hoteles y restaurantes
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- Intermediación financiera
- Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler
- Administración pública y de defensa
- Educación
- Servicios sociales y de salud

- Otras actividades de servicio comunitario, sociales y personales
- Hogares privado con servicio doméstico

El sector del plástico se contempla dentro de la Industria Manufacturera específicamente productos de caucho y productos plásticos. Las cifras referentes a este se encuentran en la tabla 6. Como puede verse, el PIB de Productos de caucho y plásticos ha presentado una tendencia creciente. En 1999 decreció -5.84% con respecto al año anterior, en el 2000 la tasa de crecimiento fue de 15.43% alcanzando en este año la mayor alza, en el 2001 fue de 2.65% y en el 2002 1.88%.

Tabla 6. PIB- Productos de caucho y plásticos. Precios Constantes de 1994

Año	PIB	Variación	Part. en el PIB Total
1999	520.491	-5.84%	0.72%
2000	600.798	15.43%	0.80%
2001	616.747	2.65%	0.81%
2002	628.357	1.88%	0.81%

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

Teniendo en cuenta los datos trimestrales más recientes presentados por el DANE (ver tabla 7), se puede analizar que en el tercer trimestre del año 2003 la economía colombiana creció a una tasa de 3.97% con respecto al mismo trimestre de 2002. Esta es la más alta tasa registrada después del primer trimestre de 1998, cuando fue de 5.83%.

“El comportamiento del PIB en el primer trimestre de 2003, estuvo asociado a un aumento de la tasa de cambio nominal, de las reservas internacionales y de los medios de pago. Por su parte, se mantuvo una tendencia a la baja en

las tasas de interés y se presentó un leve incremento en el Índice de Precios al Consumidor (IPC)³.

Tabla 7. Evolución de la economía colombiana en 2001/I– 2003/III

<i>Período</i>	Variación trimestral %	Variación anual %
2001-I	-0,17	2,11
II	-0,16	1,88
III	0,47	0,98
IV	0,46	0,59
2002-I	-0,73	0,03
II	2,16	2,36
III	0,01	1,89
IV	1,25	2,69
2003-I	0,36	3,82
II	0,72	2,36
III	1,58	3,97

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

Al descomponer el resultado del PIB del tercer trimestre del año 2003 por grandes ramas de actividad con respecto al tercer trimestre de 2002 (Ver tabla 8) se observan las siguientes variaciones: -0.12% en agropecuario, selvicultura y pesca; -1.67% en explotación de minas y canteras; 2.58% en

³ DANE. Evolución de la Economía Colombiana – Primer trimestre de 2003

electricidad, gas de ciudad y agua; 4.83% en industria manufacturera; 7.73% en construcción de edificaciones; 4.05% en comercio, servicios de reparación, restaurantes y hoteles; 2.76% en transporte, almacenamiento y comunicaciones; 5.04% en establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas; 2.61% en servicios sociales, comunales y personales; servicios de intermediación financiera 20.43%, siendo esta última la rama económica que más creció, y la que presentó un mayor decrecimiento fue la explotación de minas y canteras. El valor agregado de la Industria Manufacturera creció en 4.83% respecto al tercer trimestre del año 2002. “En los períodos anteriores las variaciones fueron –4.1% en el primer semestre, 1.2% en el segundo, 2.8% en el tercero y 4.6% en el cuarto, todas comparadas con el mismo trimestre de 2002. Según la muestra mensual manufacturera del DANE, el crecimiento de la producción industrial estuvo acompañado por un aumento en la capacidad instalada y de las horas extras”⁴.

Tabla 8. Crecimiento del PIB por Grandes Ramas de Actividad Económica Series Desestacionalizadas

Ramas de actividad	<u>Variación porcentual</u> <u>2004-III/2003-III</u>	<u>Contribución a la variación del PIB</u>
Agropecuaria, silvicultura, caza y pesca	-0,12	<u>-0,02</u>
Explotación de minas y canteras	-1,67	<u>-0,09</u>
Electricidad, gas de ciudad y agua	2,58	<u>0,08</u>
Industria manufacturera	4,83	<u>0,68</u>
Construcción	7,73	<u>0,37</u>
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,05	<u>0,43</u>
Transporte, almacenamiento y comunicación	2,76	<u>0,23</u>

⁴ Ibíd.

Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	5,04	<u>0,89</u>
Servicios sociales, comunales y personales	2,61	<u>0,50</u>
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente	20,43	<u>0,79</u>
Subtotal Valor Agregado	2,47	<u>2,28</u>
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	<u>1,92</u>	<u>0,15</u>
PRODUCTO INTERNO BRUTO	<u>2,43</u>	<u>2,43</u>

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

1.1.1.4 Tasa De Desempleo en Colombia

“La tasa de desempleo es el principal problema económico de cualquier nación, y afecta a todas aquellas personas de la población activa (constituida por quienes están en edad de trabajar y desean trabajar), que no forman parte de la población ocupada, que son los que están trabajando”⁵.

En la tabla 9 se presentan las cifras de la tasa de desempleo en Colombia para los años desde 2000 hasta enero de 2005. Según estos datos, la tendencia del desempleo en Colombia es decreciente. El mayor número de desempleados se registraron en el 2000, que corresponde al 19.5% de la Población Económicamente Activa; en los dos años siguientes se ha presentado una disminución en la tasa de 3.1 para el 2001, de 0.7 para el 2002, 1.6 para el 2003 y 0.5 para el 2004. Para el presente año la tasa de desempleo es del 13.2 % (hasta el mes de febrero), lo cual no es una cifra alentadora pero continua su tendencia al descenso.

Tabla 9. Desempleo en Colombia

⁵ O KEAN, José María. Análisis del Entorno Económico de los Negocios. España: Mc Graw Hill., p249

Año	Desempleo (%)	Variación
2000	19,5	-
2001	16,4	-3,1
2002	15,7	-0,7
2003	14,1	-1,6
2004	13,6	-0,5
2005	13,2	-0,4

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

Estas cifras de desempleo según diversos analistas se han dado por factores como la crisis de Venezuela (Segundo socio comercial de Colombia), el poco crecimiento económico del país en los últimos años, la violencia e inseguridad del país, poca inversión extranjera, entre otros factores; para lo cual el actual gobierno se ha fijado disminuir esta tasa con la creación de 550.000 nuevos empleos para los años de su gobierno. Para lograr esta meta, el gobierno ha estipulado la nueva Reforma Laboral con la que busca bajar la tasa de desempleo a menos del 10%, en esta reforma se pretende una mayor flexibilidad que se concentra en: un nuevo horario laboral (se extiende la jornada de 6:00 AM a 10 PM), indemnización menor por el despido de trabajadores sin justa causa, creación del subsidio al desempleo, nueva remuneración para los trabajadores en domingos y festivos, exenciones parafiscales para quienes ofrezcan trabajo a menores de 16 años y mayores de 50 reinsertados o que han estado presos.

1.1.1.5 Comercio Exterior

- **Exportaciones**

En la tabla 10 se presentan las exportaciones colombianas por cada sector de la economía estipulado por el DANE para los años 1999, 2000, 2001, 2002, 2003 y 2004. Cabe aclarar que para el 2004 se tienen en cuenta los meses desde enero hasta octubre

En 1999 las exportaciones tradicionales corresponden al 52.62%, teniendo dentro de estas mayor participación el Petróleo y sus derivados (32.32%). Las exportaciones no tradicionales equivalen a 47.38% (Menor participación en el total que las tradicionales). De estas se destaca el Sector Industrial (36.62%) y de este la fabricación de Sustancias químicas (11.92%).

Las mayores exportaciones se presentaron en el 2000. Para este período, el 52.8% del total de las exportaciones corresponde a productos tradicionales mientras que el 47.2 % a los no tradicionales. Las exportaciones de Petróleo y sus derivados fueron las más representativas dentro de los tradicionales, mientras que para los no tradicionales, el sector Industrial es quien tiene mayor participación, de este ultimo grupo las mayores exportaciones se centraron en Sustancias Químicas.

TABLA 10

Para el 2001 las exportaciones disminuyeron en 6.5 % con respecto al año anterior. Se puede observar en la tabla 10 que las exportaciones no tradicionales tienen una participación del 55.55% del total de las exportaciones mientras que las tradicionales corresponden al 44.45 %

Para el año 2002 las exportaciones decrecen en un 3.2 % con respecto al año inmediatamente anterior. La mayor participación la conservan las no tradicionales con 55.66% del total de las exportaciones y el 44.34% equivale a las exportaciones tradicionales.

En el 2003 aumentan las exportaciones y la mayor participación en el total de ellas, corresponden a las no tradicionales un 54.04% y Las tradicionales tienen una participación de 45.96%.

Para el año 2004, en lo registrado hasta el mes de octubre, las exportaciones aumentan nuevamente y la mayor participación es para las no tradicionales (53.92%) y las tradicionales tienen una participación del 46.08%

En la tabla 11 se muestran exportaciones colombianas en millones de dólares por sector económico para cada país de destino para el período comprendido entre Enero y octubre de 2004. Según estos datos, el principal comprador de Colombia en estos meses fue Estados Unidos, el cual importó principalmente productos no tradicionales como el petróleo y sus derivados, sin embargo de los no tradicionales adquirió productos pertenecientes al sector industrial. La participación de este país en el total de exportaciones colombianas fue del 39.4% En segundo lugar (sin tener en cuenta el total de resto de países) se encuentra Venezuela con una participación de 9.7%. Y el tercer lugar es para Ecuador con una participación de 6%. La mayoría de las exportaciones a Venezuela y Ecuador se dieron para los productos no tradicionales con 1589 y 954 millones de dólares respectivamente. El mayor rubro corresponde a los productos del Sector Industrial con 1396 y 856 respectivamente.

En la tabla 12 se muestran las exportaciones colombianas en los años de 1999 a 2004 para cada destino, tanto grupo comercial como país. Cabe aclarar que para el 2004 se tienen en cuenta los meses hasta octubre.

Las exportaciones en 1999 aumentan en un 6.91% con respecto al año inmediatamente anterior, en el 2000 se incrementan en 13.26%. En el 2001 y 2002 las exportaciones disminuyeron 6.51% y 3.26% con respecto al año inmediatamente anterior respectivamente y para el 2003 y 2004 logra

recuperarse. El grupo comercial al que Colombia destina la mayoría de sus exportaciones es la ALADI - Asociación Latinoamericana de Integración (Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela) con un porcentaje de 19, 22, 28, 25, 20 y 25% para los años 1999, 2000, 2001, 2002, 2003 y 2004 respectivamente. Le sigue en orden de importancia para 1999 la Unión Europea y para los años siguientes la Comunidad Andina de Naciones – CAN (Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia). De los grupos comerciales el que menos relevancia tiene es MERCOSUR – Mercado Común del Sur (Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay). Con respecto a los países, los mejores socios comerciales de Colombia son Estados Unidos y Venezuela.

TABLA 12

▪ Importaciones

En la tabla 13 se encuentran las importaciones colombianas de los años de 1999 a 2004.

La mayor proporción de las importaciones se presentan en materias primas y productos intermedios, siendo 46.77%, 50.12%, 45.11%, 46.12%, 46.2% y 47.9% del total importaciones para los años 1999, 2000, 2001, 2002, 2003 y 2004 respectivamente. De estos el mayor valor hace referencia a materia prima y productos intermedios para la industria.

En segundo lugar se encuentran las importaciones de bienes de capital y materiales de construcción con 33.23%, 30.84%, 34.65%, 32.49%, 34.4% y

33.1% del total de importaciones para los años 1999, 2000, 2001, 2002, 2003 y 2004 respectivamente. De estos el mayor porcentaje se refiere a importaciones de bienes de capital para la industria, y le siguen los equipos de transporte.

En tercer lugar están las importaciones de bienes de consumo con 18.89%, 18.9%, 20.21%, 21.25%, 19.3% y 18.9% del total de importaciones para los años 1999, 2000, 2001, 2002, 2003 y 2004 respectivamente. Los bienes de consumo pueden ser no duraderos y duraderos; en Colombia se realizan mayores importaciones de los primeros que equivalen para los años analizados a 13.37%, 12.16%, 12.81%, 11.91%, 10.2% y 9.3% del total de las importaciones. (TABLA 13)

Para el 2000 se incrementan en 10.3% con respecto al año inmediatamente anterior; en el 2001 las importaciones aumentan en una proporción de 9.05% con respecto al 2000; y en el 2002 disminuyen en 1.02% con respecto al año anterior; en el año 2003 aumentan 9.3%. Del total de las importaciones, las mayores se presentan en el 2004 con un incremento del 20.63%.

▪ **Balanza Comercial**

La Balanza Comercial refleja la diferencia entre las exportaciones e importaciones, es decir lo que vende un país en el exterior menos lo que compra igualmente en el exterior. Para cualquier nación es conveniente tener una balanza comercial positiva o con superávit, ya que expresa que entraron más dólares que los que salieron.

En la tabla 14, se presentan las exportaciones e importaciones totales con sus respectivas balanzas comerciales para los años de 1999 a 2004. En el 2000 se presenta el valor más alto de la balanza comercial de los períodos analizados debido al incremento de las exportaciones en 13.26%, en este período las importaciones también crecen pero en una menor proporción. En el 2001, 2002 y 2003 la balanza comercial decrece considerablemente, sin embargo mantiene un superávit. En el 2004 la balanza se recupera sustancialmente.

Tabla 14. Colombia, balanza comercial 1999-2004*

Millones de dólares FOB			
Años	Exportaciones	Importaciones	Balanza
1999	11.617	9.991	1.626,0
2000	13.158	10.998	2.160,5
2001	12.330	11.997	333,3
2002	11.975	11.897	78,2
2003	13.092	13.022	69,9
2004	16.483	15.626	856,7

Fuente: DANE-DIAN

En la tabla 15 se presenta la balanza comercial para los años de 1999 a 2004 por origen, ya sea grupo comercial o por país. En 1999 la balanza presentó superávit para la Comunidad Andina de Naciones, Unión Europea, Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, Alemania y resto de países. En el 2000 el comportamiento positivo de la balanza fue para la ALADI, Comunidad Andina, G-3, Unión Europea, Estados Unidos, Venezuela, Perú y Ecuador. En el 2001 se presentó superávit para la ALADI, Comunidad Andina, G-3, Estados Unidos, Perú y Ecuador. En el 2002 se presentó este comportamiento para la Comunidad Andina, G-3, Estados Unidos, Venezuela, Perú y Ecuador. En el año 2003 para la comunidad andina y en

el 2004 el superávit se presenta en la comunidad andina, G3 y la Unión Europea.

Tabla 15. Colombia, balanza comercial según grupos económicos y principales países Millones de dólares FOB

Origen	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Total balanza comercial ¹	1.626,0	2.160,5	333,3	78,2	69,9	856,7
Grupos comerciales						
ALADI	-283,0	59,0	527,5	-170,8	-882,4	-264,2
Comunidad Andina de Naciones	294,6	657,6	1.453,3	977,9	458,3	1.368,1
MERCOSUR	-292,5	-268,7	-561,2	-738,4	-903,3	-1.071,1
G-3	-132,4	120,6	700,8	55,2	-343,7	90,4
Unión Europea	121,7	-5,0	-303,0	-75,7	-147,7	160,5
Principales países						
Estados Unidos	1.895,0	2.879,0	1.336,7	1.384,2	1.943,7	1.950,1
Venezuela	102,3	407,0	994,8	386,6	6,3	572,7
Perú	254,8	235,0	127,2	200,9	210,6	285,3
Chile	-50,4	-43,5	-70,6	-78,8	-87,4	-79,0
Ecuador	88,1	164,3	407,3	475,9	385,0	604,0
Japón	-252,8	-281,3	-344,4	-384,8	-402,9	-338,8
Alemania	13,4	-28,9	-88,7	-153,3	-315,3	-361,3
México	-234,7	-286,4	-294,0	-331,5	-350,0	-482,2

¹ La suma de los parciales no es equivalente al total de la balanza comercial

Canadá	-113,2	-112,1	-159,7	-82,5	-111,2	-182,4
Brasil	-230,8	-190,4	-370,9	-487,4	-623,9	-751,5
Resto de países	154,3	-582,2	-1.204,6	-851,0	-584,8	-360,2

Fuente: DANE

1.1.1.6 Industria

En la tabla 16 se muestra la evolución de las principales variables de la industria que son: número de establecimientos, total personal ocupado, personal remunerado permanente y temporal, sueldos y salarios, prestaciones sociales, producción bruta, consumo intermedio, valor agregado, inversión neta, total activos y consumo de energía eléctrica, para los años 1999 - 2002.

El número de establecimientos ha ido disminuyendo desde 1999 al 2002; en el 2000 decrece en 2.64% con respecto al año anterior, en el 2001 disminuye 3.94% y en el 2002, 1.13%. De igual forma el personal remunerado ha disminuido de un año a otro, pero dentro de este grupo el personal remunerado temporal ha aumentado; sin embargo los sueldos y salarios y las prestaciones sociales presentan una tendencia creciente.

La producción bruta de la industria colombiana se incrementó en el 2000 en 25.6%, y conserva la tendencia al aumento hasta lo registrado en el año 2002. De igual forma el consumo de energía eléctrica KWH presenta incrementos en todos los años analizados.

Tabla 16. Colombia, Evolución de las principales variables industriales 1999 - 2002

Variables	1999	2000	2001	2002
-----------	------	------	------	------

Número de establecimientos	7 443	7 246	6 960	6 881
Total personal ocupado	533 414	534 667	528 022	531 213
Personal remunerado:	458 735	450 016	436 277	430 390
• Permanente	422 203	369 224	345 564	336 238
• Temporal	36 532	80 792	90 713	94 152
Sueldos y salarios	3 593 192 499	3 848 136 291	4 064 839 847	4 307 307 562
Prestaciones sociales	2 893 873 486	2 952 951 172	3 123 105 147	3 294 637 409
Producción bruta	48 570 480 217	61 037 594 758	68 196 509 877	74 947 634 467
Consumo intermedio	26 209 213 942	34 292 834 198	38 689 212 844	42 190 765 493
Valor agregado	22 361 266 275	26 744 760 560	29 507 297 033	32 756 868 974
Inversión neta	-1 064 373 275	-1 388 379 670	-1 513 766 640	-2 598 442 913
Total activos	42 839 322 073	46 910 572 248	51 197 933 585	56 150 797 942
Energía eléctrica consumida KWH	9 856 856 278	10 608 983 990	11 093 258 924	11 713 825 051

Fuente: DANE – Encuesta Anual Manufacturera

En los cuatro años analizados, en Colombia se ha presentado desinversión, lo que se refleja con valores negativos en el ítem de Inversión. En 1999 esta fue de (1.064.373.275), para el año 2000 fue de (1.388.379.670), para el 2001 (1 513 766 640) y para el 2002 fue de (2 598 442 913). Estas cifras se deben a que en años anteriores posiblemente hubo compras de maquinarias y equipos, pero estos se vendieron, haciendo que en el país se presentara fuga de capitales. Esta situación se debe a las altas tasas de

interés que caracterizaron al país durante estos períodos, y que afectaban directamente a la inversión.

Estas mismas variables se presentan para la industria de Productos de plásticos, (ver tabla 17). En el 2002 había en Colombia 427 establecimientos dedicados a la fabricación de productos de plástico, 32.237 personas ocupadas en el sector, 24.880 personas remuneradas, 21.997 son personal permanente y 2.933 temporal. En sueldos y salarios el sector gastó \$238 744 228 y en prestaciones sociales \$154 831 270. La producción bruta para ese año fue \$3 180 465 301, la inversión neta de - 24 840 515 (esta cifra representa desinversión en el sector), el total activos de \$2 766 895 736 y la energía eléctrica consumida fue de 700 794 730 KWH.

Tabla 17. Variables de la industria para la fabricación de productos de plástico, año 2002

Número de establecimientos	427
Total personal ocupado ^a	32 237
Personal remunerado, permanente ^b	21 947
Personal remunerado, temporal ^c	2 933
Sueldos y salarios ^d	238 744 228
Prestaciones sociales ^e	154 831 270
Producción bruta ^f	3 180 465 301
Inversión neta ^g	- 24 840 515

^a Incluye propietarios, socios, familiares, personal permanente y temporal, contratado directamente por el establecimiento o a través de agencias.

^b Promedio año, no incluye propietarios, socios y familiares, ni personal temporal.

^c Promedio año del personal temporal contratado directamente por el establecimiento.

^d Sueldos y salarios del personal permanente y temporal contratado directamente por el establecimiento

^e Incluye aportes patronales al ISS, SENA, ICBF, cajas de compensación, sistema de salud y fondos de pensiones del personal permanente y temporal contratado directamente por el establecimiento.

^f No incluye impuestos indirectos

Total activos ^h	2 766 895 736
Energía eléctrica consumida KWH	700 794 730

Fuente: DANE – Encuesta Anual Manufacturera

1.1.1.6.1 Características generales de la industria del plástico en Colombia

El consumo per-cápita de plásticos en Colombia, según ACOPLASTICOS es de 11,3 Kilos anuales, muy por debajo del de Estados Unidos (99 Kilos), Italia (65,7 Kilos), Japón (97 Kilos) y países latinoamericanos como México (25,5 Kilos) y Venezuela (18 Kilos).

La capacidad instalada por producción de resinas plásticas en Colombia es de 421000 TM/año, con una utilización del 84% con excepción del polietileno de baja densidad se satisface la demanda nacional y se dispone de excedentes importantes para la exportación.

En las últimas décadas la industria del plástico también ha venido superando retos que los consumidores demandaban, mejores materiales, bajos costos y mayor producción. Con los nuevos desarrollos en materiales y procesos de fabricación la aceptación de los productos elaborados en material plástico es cada vez mayor y ahora el reto es calidad.

Para la verificación y pruebas de los productos de plásticos, se ponen a disposición una serie de productos diseñados para satisfacer las demandas

^g No incluye el valor de la revaluación de activos efectuados en el año ni los ajustes por inflación.

^h Revaluación a diciembre de 2002.

de los fabricantes más exigentes, con lo último en tecnología para realizar pruebas de calidad y documentación de resultados.

Las empresas del sector del plástico en Colombia han presentado un crecimiento significativo. Muchas de estas empresas han nacido y se han desarrollado empíricamente, de tal forma que han aprendido a emplear y a conocer el comportamiento de los materiales plásticos y hacer de su actividad industrial una fuente de riqueza. Sin embargo, y a pesar de esta situación se debe tomar conciencia de la importancia de investigaciones técnicamente dirigidas que no solo tomen el valioso conocimiento adquirido mediante la práctica empírica, sino que puedan integrar a estos conocimientos conceptos teóricos que enriquezcan tanto las bases científicas como las bases tecnológicas relacionadas con la producción de materiales y procesos afines a la Ingeniería de Plásticos. Esto permitirá a futuro, no solo el mejoramiento en la aplicación práctica de los conceptos sobre los diversos procesos de producción de materiales y productos terminados, sino el desarrollo de importantes fuentes de aprendizaje y formación de profesionales capaces de afrontar retos técnicos y científicos en este campo a nivel nacional y global.⁶

1.1.1.7 Tasa Representativa del Mercado

En Colombia la Tasa Representativa del Mercado ha presentado a lo largo de los años una tendencia creciente. Esta Tasa muestra la equivalencia del peso con respecto al dólar. En la medida que esta tasa sea más alta favorece a los exportadores, ya que los productos parecerán más económicos en el exterior debido a que con la misma cantidad de dólares los extranjeros podrán adquirir más productos colombianos; sin embargo es un punto que desfavorece a los importadores y a las personas que tienen

⁶ <http://www.ECCI.edu.co/programas>

deudas en dólares porque para los importadores los productos del exterior serán más costosos y los que tienen deudas en dólares esta crecerá cada vez más.

En la tabla 18 se presenta el valor del dólar en pesos colombianos de mes a mes desde 1999 hasta enero de 2005. En 1999 la TRM promedio fue de \$1.756,75, 2087.57, 2301.74, 2507.96, 2,877.55, 2,683.60 y 2,364.09 para los años 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005 (mes de enero) respectivamente.

Tabla 18. Colombia, Tasa Representativa del Mercado

Mes	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Enero	1.570,01	1.922,46	2.240,80	2.274,96	2.912,92	2,749.14	2,364.09
Febrero	1.567,07	1.950,64	2.257,45	2.286,70	2.951,86	2,717.94	
Marzo	1.550,15	1.956,26	2.310,57	2.282,33	2.951,01	2,670.87	
Abril	1.574,67	1.986,77	2.346,73	2.263,11	2.926,62	2,639.60	
Mayo	1.641,33	2.055,88	2.324,98	2.310,24	2,858.94	2,721.69	
Junio	1.693,99	2.119,54	2.298,85	2.364,25	2,826.95	2,717.14	
Julio	1.818,63	2.160,34	2.298,27	2.506,72	2,858.82	2,653.33	
Agosto	1.876,93	2.187,63	2.301,23	2.647,22	2,867.29	2,599.10	
Septiembre	1.975,64	2.214,02	2.332,19	2.751,23	2,840.08	2,552.78	
Octubre	1.978,71	2.174,77	2.310,02	2.827,86	2,876.20	2,579.84	
Noviembre	1.944,64	2.136,74	2.308,59	2.726,66	2,844.55	2,533.69	
Diciembre	1.889,20	2.185,84	2.291,18	2.814,89	2,807.30	2,413.27	
Promedio	1.756,75	2.087,57	2.301,74	2.507,96	2,877.55	2,683.60	2,364.09

Fuente: Superbancaria. Cálculos Observatorio de Competitividad

1.1.1.8 Reservas Internacionales

Las reservas internacionales muestran la disponibilidad de dólares que tiene el Banco de la República, muestra la diferencia entre los dólares que ingresaron al país y los que salieron. En la tabla 19 se muestra este dato desde 1999 hasta abril de 2005. Como se puede observar las reservas netas fueron de 8102, 9004, 10192, 10844, 10915, 13535 y 12779 millones de dólares para 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005 respectivamente. Para el 2000 las reservas internacionales en Colombia se incrementaron en 11.13%, en el 2001 aumentaron 13.19%, en el 2002 crecieron 6.4%, en el 2003 aumentaron 0.65%, en el 2004 aumentaron 24% y en lo corrido del 2005 presentan una disminución del 5.58%. El mayor valor registrado en los años analizados corresponde a 13.535 millones de dólares para el 2004, y el mayor crecimiento se presentó en este mismo año y fue de 24%.

Tabla 19. Colombia, Reservas Internacionales

Año	Reservas brutas	Reservas netas	Variación (%)
1999	8.103	8.102	-
2000	9.006	9.004	11.13
2001	10.245	10.192	13.19
2002	10.844	10.844	6.40
2003	10.921	10.915	0.65
2004	13.539	13.535	24.00
2005	12.784	12.779	-5.58

Fuente: Banco de la República

1.1.1.9 Inversión en Colombia

El Banco de la República informó que la inversión extranjera en Colombia en 2002 cayó 19% frente a la reportada en 2001, al pasar de US\$2.522 millones a US\$2.115 millones. La disminución de este tipo de inversión se explica por la reducción de capital en el sector financiero y en la actividad comercial. Sin embargo, esta situación fue atenuada por el incremento de las inversiones en los sectores eléctrico y minas. No obstante, mientras que el flujo de recursos foráneos disminuye hacia Colombia, los nacionales aumentaron la inversión en otras economías, al pasar de US\$16 millones a US\$782 millones, canalizados a los sectores de alimentos, bebidas y minas y energía.

La inversión en Colombia creció en el 2000 58.81% con respecto al año anterior, para el 2001 aumenta un 5.42%, para los dos años siguientes la inversión disminuye considerablemente en un 16.23% y 15.22%. En el 2004 aumenta 52.76%.

Tabla 20. Colombia, Inversión (Variación anual %)

Año	Inversión	Variación (%)
1999	1508	-
2000	2395	58.81
2001	2525	5.42
2002	2115	-16.23
2003	1793	-15.22
2004	2739	52.76

Fuente: Banco de la República- Subgerencia de Estudios Económicos.

1.1.1.10 Tasas de Interés

Representa el costo de uso del dinero, la tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Esta es el precio que se paga por tomar prestada, o el que se recibe por prestar, una suma de dinero por un tiempo determinado. La tasa de interés es uno de los precios fundamentales en la economía, ya que regula el mercado del ahorro y de la inversión.

La tasa de interés está afectada por la demanda de crédito, el riesgo, la disponibilidad de fondos, la rentabilidad de los negocios, las condiciones internacionales, las expectativas, etc. y el resultado final es establecido por el mercado.

La tasa de interés tiene efectos sobre el sector externo por lo que se buscan tasas moderadas y estables en el largo plazo, ya que si suben en el país, y no suben en el exterior, resulta atractivo traer recursos para aprovechar los mayores rendimientos en Colombia. Se aumenta entonces la entrada de moneda extranjera y el dólar pierde valor. En estas condiciones, se vuelve atractivo importar y por lo tanto, se desestimula la producción, las exportaciones, el empleo local y la inversión.

Teniendo en cuenta la relación entre la tasa de interés y el sector externo, el Banco de la República interviene en la moderación y estabilidad de estas tasas. Como se puede observar en la Tabla 21, las tasas han disminuido considerablemente de un año a otro, de este modo en 1998 estuvieron alrededor de 32.21%, mientras que para el 2003 (datos hasta el mes de abril) el promedio es de 7.73%. Esta disminución también está relacionada con el control que se ha ejercido sobre la inflación (la tendencia inflacionaria es decreciente, como se mencionó en el apartado relacionado con el IPC) y el déficit fiscal.

Tabla 21. Colombia, Tasa de Interés promedio mensual de los certificados de depósito a término – 90 días, efectivo anual

Mes	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Enero	33,28	13,91	13,33	11,21	7,61	7,98	7.67
Febrero	30,47	10,39	13,54	10,75	7,70	7,85	7.41
Marzo	25,20	10,68	13,29	10,60	7,70	7,80	7.34
Abril	22,16	11,31	12,96	10,01	7,67	7.84	
Mayo	19,70	11,67	12,71	9,07	7,72	7.81	
Junio	17,89	11,94	12,73	8,41	7,69	7.86	
Julio	18,58	12,14	12,75	7,86	7,76	7.83	
Agosto	19,15	12,35	12,66	7,90	7,75	7.76	
Septiembre	18,1	12,82	12,29	7,93	7,73	7.74	
Octubre	18,2	12,88	11,56	7,90	7,75	7.68	
Noviembre	18,1	13,06	11,38	7,89	7,82	7.67	
Diciembre	16,6	13,21	11,44	7,73	7,83	7.76	
Promedio	21.45	12.19	12.55	8.94	7.73	7.80	

Fuente: Banco de la República

1.1.2 Segmento Político Legal

1.1.2.1 Políticas del Gobierno

1.1.2.2 Reforma Laboral

El régimen laboral colombiano está recogido en el Código Sustantivo del Trabajo, el cual ha sido modificado por leyes posteriores, las más recientes son la Ley 50 de 1990 y la actual Ley 789 de 2002. Con estas modificaciones se busca flexibilidad en el régimen de trabajo, promover la inversión e incentivar la generación de empleo.

El régimen laboral colombiano se divide en dos grandes bloques: el régimen laboral individual que reglamenta las relaciones entre el empleador y cada trabajador; y el régimen laboral colectivo, que regula las relaciones entre el empleador y los trabajadores reunidos en sindicato.

La Ley 789 ó Nueva Ley Laboral y de Protección Social fue aprobada el 27 de diciembre de 2002 y busca mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos para obtener como mínimo el derecho a la salud, la pensión y al trabajo.

El objeto del gobierno con la Reforma Laboral es generar nuevos empleos (aproximadamente 550.000 dentro de los próximos 4 años) intentando bajar la tasa de desempleo a menos del 10%; por lo que su iniciativa de flexibilización se centró en: un nuevo horario laboral, indemnización menor por el despido de trabajadores sin justa causa, la creación de un subsidio al empleo y desempleo, la nueva remuneración para los trabajos en los días domingos y festivos...

Estos hechos concretos pueden explicarse de la siguiente forma:

Jornada Laboral: Se acordó extender la jornada laboral de 6:00 AM a 10:00 PM, con la intención de obligar a las empresas a crear dos turnos y así generar más empleo. De esta manera se modifica el artículo 160 del Código Sustantivo del Trabajo, en el cual el trabajo diurno estaba comprendido entre las 6:00 AM y las 6:00 PM y el trabajo nocturno entre las 6:00 PM y las 6:00 AM.

Horas Extras y Trabajos Dominicales y Festivos: Se modificó el artículo 168 del Código Sustantivo del Trabajo donde se establece el pago de las horas extras; en el cual el recargo será del 35% sobre el valor de la hora trabajada,

mientras que antes el trabajo extra diurno se remuneraba con un recargo del 25% y el nocturno del 75%. Esto crea inconformismo en los trabajadores porque verán disminuir sus sueldos por el recorte no sólo en horas extras, sino en los trabajos dominicales y festivos, ya que el artículo 179 del Código Sustantivo del Trabajo remunerará con un recargo del 75% sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas en estos días, mientras que antes era del 100%

Subsidio al Empleo: Es un incentivo creado por el gobierno el cual consiste en una ayuda económica a las pequeñas y medianas empresas que generen puestos de trabajos para jefes cabeza de hogar desempleados. Este subsidio estará administrado por el ministerio de protección social y es condicionado de acuerdo al ciclo económico. Este subsidio es de \$100.000 mensuales y será entregado directamente al empleador y tendrán prioridad en la asignación de los recursos las zonas rurales con problemas de conflicto y desplazamientos. También se encuentra el régimen de subsidio familiar en dinero, al cual tienen derecho los trabajadores cuya remuneración mensual fija o variable no sobrepase los cuatro salarios mínimos mensuales legales vigentes, siempre y cuando laboren al menos 96 horas al mes y que sumados sus ingresos con los de su cónyuge o compañero(a) no sobrepasen seis salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Subsidio al Desempleo; Es otro de los incentivos creados por el gobierno, el cual está dirigido a las mujeres cabezas de hogar con hijos menores de 18 años. Este subsidio se creó como mecanismo de intervención para eventos críticos que presenten los ciclos económicos y estará administrado por el ministerio de protección social. Es el gobierno nacional quien fijará el monto y la duración del subsidio. El reconocimiento que se fijó es el equivalente a un salario y medio mínimo legal mensual, el cual se dividirá y otorgará en seis cuotas mensuales legales iguales, que se podrán hacer efectivas a través de aportes al sistema de salud, y/o bonos alimenticios y/o educación, según la

elección que haga el beneficiario. Es decir que este programa cobija subsidios en especie a través de capacitación, salud y turismo social.

Contrato de Aprendizaje: El contrato de aprendizaje es el que les permite a los estudiantes de estratos 1, 2 y 3 iniciar una formación teórica y práctica por dos años en una entidad de educación autorizada, a cambio del patrocinio de una empresa que proporcione los medios para adquirir la formación profesional requerida en el oficio y en la cual pueden realizar las prácticas. A través de esta modalidad, los estudiantes recibirán una ayuda equivalente al 50% de un salario mínimo mensual vigente (es de \$332.000). Luego, durante el tiempo de práctica será del 75% de un salario mínimo mensual legal vigente. En el caso del aprendiz que es estudiante universitario, el apoyo de sostenimiento mensual no podrá ser inferior al equivalente a un salario mínimo legal vigente y estará afiliado en riesgos profesionales por la Administradora de Riesgos Profesionales (ARP), que cubre la empresa.

Vacaciones: El artículo que se modificó del Código Sustantivo del Trabajo fue el 189 con el cual se da la compensación en dinero de vacaciones, este establece que si el trabajador termina su contrato, sin que hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de éstas en dinero procederá por año cumplido de servicio y proporcionalmente por fracción de año, siempre que este exceda de 3 meses (antes se establecía que excediera 6 meses)

Indemnización por Despido Injustificado: Se modificó el artículo 64 del Código Sustantivo del Trabajo relacionado con las indemnizaciones pagadas a los trabajadores cuando son despedidos sin causa justa. Con esta reforma, las indemnizaciones serán menores favoreciendo a los empleadores. Según la nueva reforma los trabajadores con contrato a término indefinido que devenguen menos de 10 salarios mínimos mensuales legales vigentes (está en \$332.000) tendrán derecho a 30 días de indemnización por el primer año

laborado y 20 días por cada año adicional. Los que devenguen más de 10 salarios mínimos mensuales legales vigentes, tendrán derecho a 20 días de indemnización por el primer año laborado y a 15 días por cada año de trabajo adicional.

Antes que se aprobara esta modificación, el artículo 64 contemplaba el pago de las indemnizaciones de la siguiente manera;

45 días de salario para un tiempo de servicio menor a 1 año

15 días adicionales de salario para un tiempo de servicio entre 1 y 5 años de trabajo continuo

20 días adicionales de salario para un tiempo de servicio entre 5 y 10 años de trabajo continuo

40 días adicionales de salario para un tiempo de servicio mayor a 10 años de trabajo continuo.

Exenciones Parafiscales: Las empresas que ofrezcan nuevos puestos de trabajo a menores de 16 años y mayores de 50 reinsertados o presos, serán exonerados de pagar los denominados parafiscales, lo que significa que no deberán hacer aportes obligatorios al Sena ni al Bienestar Familiar.

Efectos de la Reforma Laboral

Los efectos de la reforma laboral están divididos en dos grandes bloques, los efectos positivos, defendidos por el gobierno y los empleadores; y los efectos negativos analizados por sindicalistas y trabajadores.

▪ **Efectos Positivos**

- Generar empleo (se estima la creación de 160.000 empleos por año)
- Dinamizar la vida laboral
- Incrementar las inversiones por ser la legislación laboral flexible
- Flexibilidad para la contratación y despido de trabajadores

- Fortalecimiento de un sistema de protección para el desempleado
- Mejorar la calidad de vida de la fuerza de trabajo
- Reactivación económica
- Protección social al empleado
- Disminución de costos de mano de obra para los empleadores
- Aumento de competitividad de las empresas
- Disminuye la necesidad de recurrir a hora extras para que los empleadores cumplan con sus compromisos

- **Efectos Negativos**

- ↓ Los sacrificados son los empleados
- ↓ Se labora el mismo tiempo por menos dinero
- ↓ Disminuye el monto de la indemnización por despido sin justa causa
- ↓ Al ser mas fáciles los despidos puede aumentar el desempleo
- ↓ Al recibir menos pago los empleados, la demanda se contrae y este ultimo es un ente dinamizador de la economía, por lo que el efecto sería negativo
- ↓ Disminuye la capacidad adquisitiva de la personas
- ↓ Disminuye contrato a término indefinido
- ↓ Aumenta el contratismo
- ↓ Salarios precarios
- ↓ Disminuye la contratación de estudiantes universitarios en prácticas al estar las empresas obligadas a pagar un salario mínimo

1.1.2.4 Leyes, normas, decretos y resoluciones.

Ley 788/2002

Rentas exentas art. 18. Importación de maquinaria y equipos destinados al desarrollo de proyectos y actividades que sean exportadores de certificado de emisiones de carbono y que contribuyan a reducir la emisión de los gases efecto invernadero y por lo tanto al desarrollo sostenible art. 95 literal i.

Ley 633/2000 *Gobierno Nacional*

Tarifa de las licencias ambientales y otros instrumentos de control y manejo ambiental.

Resolución 192/1999 *Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial*

Se fijan las tarifas para el cobro de los servicios de evaluación y seguimiento de licencias y otras autorizaciones ambientales.

Resolución 864/1996 *Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial*

Equipos de control ambiental que dan derecho a beneficios tributarios establecidos por el art. 170 de la ley 223/1995.

Resolución 1397 de 1996 *Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial*

Escala tarifaria de los derechos causados por el trámite para el otorgamiento, la renovación, la modificación y el seguimiento de la licencia ambiental.

Decreto 1892/1999 *Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial*
Proyectos y obras que requieren licencia ambiental.

Decreto 1706/1999 *Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial*
Oportunidades para el cobro de los servicios de evaluación y seguimiento de las viabilidades ambientales, licencias, planes de manejo, recuperación, o

restauración ambiental, documento de evaluación y manejo ambiental y demás permisos, concesiones y autorizaciones ambientales.

1.1.2.5 Impuestos

- Declaración de Renta

Corresponde al 35% de la renta gravable que obtiene la empresa.

- IVA (impuesto de valor agregado)

Este impuesto lo paga el consumidor final.

- Industria y Comercio

Equivale al 0.8% de los ingresos netos gravables que obtiene la empresa.

- Predial

El valor de este impuesto lo dictamina la alcaldía teniendo en cuenta el avalúo de las instalaciones.

- Impuesto de Seguridad

Este impuesto lo estableció el gobierno de Álvaro Uribe Vélez, el cual se pagó teniendo en cuenta el patrimonio neto al 31 de agosto de 2002

- Retefuente

Es el impuesto que pagan las personas naturales o jurídicas por sus ventas, servicios o transporte, dependiendo del monto establecido para cada uno de los casos. Así para las ventas, el cliente debe retener el 3.5% siempre y cuando este sobrepase \$460.000, respecto a servicio el 6% si sobrepasa \$66.000 y en transporte 1% si excede también a \$66.000. Este valor se transfiere al estado.

1.1.2.6 Políticas y Acuerdos Comerciales

Un acuerdo comercial firmado entre dos o mas países lo que busca es lograr el ingreso de los productos de un país al mercado de otro país con algunas incentivos (menos aranceles) y permitir de esta manera el intercambio de mercancías entre los miembros firmantes de dicho acuerdo.

Colombia hace parte de varios acuerdos comerciales con distintos países en los que se benefician varios sectores de nuestra economía. Actualmente existen asociaciones que representan a las empresas del sector del plástico y a sus productos en las negociaciones comerciales, las cuales analizan y estudian permanentemente los acuerdos comerciales en que participa Colombia. Entre dichas asociaciones se encuentran Acoplasticos, Asoplasticos de Colombia y Plastunivers. Estas asociaciones tienen como fundamento preparar a las empresas para enfrentarse a la competencia en el mercado interno y externo. Entre los acuerdo comerciales se encuentran TLC andino y CAN – MERCOSUR.

1.1.2.7 Programas del gobierno actual

El actual presidente de Colombia Álvaro Uribe Vélez contempla dentro de su gestión presidencial programas que en un momento dado pueden afectar directa o indirectamente al sector privado, tales programas son:

- Anticorrupción
- Red de Solidaridad Social
- Agenda de conectividad
- Plan de reactivación social 2003

Programa Anticorrupción

El Programa Presidencial de Lucha Contra la Corrupción implementará una política de Estado en contra de la corrupción, basada en el liderazgo y la coordinación interinstitucional.

El gobierno se propone mediante este programa disminuir los índices de corrupción del país tanto en entidades públicas como entidades privadas

Para tal fin, se plantean proyectos macro como:

- Creación de un 'task force' para manejo de casos ejemplarizantes. Coordinar con los organismos de control y con la Fiscalía General de la Nación la investigación, control y sanción de casos de corrupción ejemplarizantes y realizar seguimiento a la efectividad de la gestión de estos entes en tales casos.
- Implementar un sistema de seguimiento a recursos provenientes de corrupción. Realizar seguimiento al flujo de recursos asociados a acciones de corrupción, en el marco de unos objetivos de corto, mediano y largo plazo predeterminados.
- Promover la certificación de calidad ISO 9001 en procesos críticos de todas las entidades del orden nacional.
- Implementar un programa focalizado de divulgación y capacitación. Generar y diseminar la información relevante para todos los agentes interesados o involucrados en temas de corrupción para concientizar a la población sobre sus efectos negativos en el país y para mejorar la calidad de la lucha anticorrupción en el país.

Programa Red de Solidaridad Social

Red de Solidaridad Social es un programa que está orientado a mejorar la calidad de vida de los sectores más pobres y vulnerables de la población colombiana y a fortalecer sus capacidades productivas y organizativas.

Este programa tiene subprogramas como:

- Atención a la población desplazada
- Atención a municipios afectados por la violencia
- Personas con discapacidad
- Donaciones

Este programa favorece al sector farmacéutico al contemplarse como apoyo a los desplazados y personas con discapacidad la ayuda en medicamentos, para mejorar las condiciones de vida de estos seres humanos.

Agenda de Conectividad

Es una política de Estado que busca lograr que Colombia entre en la sociedad del conocimiento a través de la masificación del uso de las Tecnologías de la Información.

Con lo anterior, se busca aumentar la competitividad del sector productivo, modernizar las instituciones públicas y de gobierno, y socializar el acceso a la información

La Agenda de Conectividad está constituida con base en siete estrategias:

- Agenda de Conectividad (Entidad, Normatividad, Presupuesto)

- Acceso a la infraestructura
- Educación y capacitación
- Empresas en línea
- Fomento a la industria de Tecnologías de la Información
- Estrategia de Contenido
- Gobierno en línea

Plan de reactivación social 2003

Este plan se concentra en tres tareas principales:

- Seguridad
- Lucha contra la corrupción y la política
- Reactivación económica y social

Para lograr una reactivación económica el gobierno trabaja para generar empleo, mantener una tasa de cambio competitiva, real y estable, mantener tasas de interés bajas en el largo plazo, crear estímulos fiscales (decreto de eliminación de aranceles y estímulo de la reforma tributaria), fomentar las exportaciones, propiciar la adquisición de vivienda por parte de los colombianos (vivienda de interés social, crédito para clase media con seguro de inflación, fondeo, leasing), pavimentar las carreteras, reactivar el sector agropecuario (recuperación de cosechas y cultivos de tardío rendimiento, crédito, microcrédito, mejoramiento de vivienda rural, tierras para campesinos asociados), fomentar la explotación del petróleo, la minería y la inversión extranjera.

1.1.2.8 Plan vallejo

El Plan Vallejo es un instrumento de apoyo a las exportaciones colombianas mediante el cual las personas naturales o jurídicas que tengan carácter de

empresarios, productores, exportadores o comercializadores, pueden solicitar autorización a la Dirección General de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para introducir al país los insumos, materias primas, bienes intermedios, bienes de capital y repuestos, bajo un régimen especial con exención total o parcial de derechos e impuestos, para ser utilizados en la producción de bienes o servicios destinados, prioritariamente, a su venta en el exterior. El Plan Vallejo se encuentra reglamentado por el Decreto Ley 444 de 1967 y la Resolución 1860 de 1999.

Los programas que maneja el Plan Vallejo son los siguientes:

- Materias Primas e Insumos
- Bienes de Capital y Repuestos
- Reposición de Materias primas

Materias primas e Insumos. : Artículos 172 y 173 B Decreto Ley 444/67

Se entiende por materias primas e insumos los destinados a la mezcla, combinación, manufactura, procesamiento o ensamble; materiales auxiliares o material utilizado en el empaque o envase del producto final o en la producción de dichos empaques o envases y los utilizados en reparación o reconstrucción.

Las importaciones de materias primas e insumos realizadas por el programa Plan Vallejo están exentas de: depósito previo; licencia de importación; gravámenes arancelarios; impuesto a las ventas y demás impuestos o contribuciones que se perciban con motivo de la importación. Es decir, la exención es total, previa presentación de las garantías de cumplimiento.

Existen tres tipos de operaciones de materias primas e insumos:

- Operaciones según el artículo 172, Decreto Ley 444 de 1967.

Importaciones de materias primas e insumos destinados en forma exclusiva y en su totalidad a la producción de bienes destinados a la exportación o que vayan a ser utilizados en su totalidad por terceras personas en la producción de bienes de exportación.

- Operaciones de Maquila.

Esta operación se caracteriza porque, en su totalidad, las materias primas e insumos son suministrados por el contratante extranjero de manera que, aunque se utilicen para la producción de bienes para la exportación, las materias primas e insumos tienen el carácter de no reembolsables.

- Operaciones según artículo 173, Decreto Ley 444 de 1967

Importación de materias primas e insumos destinados en su totalidad a la producción de bienes cuya exportación podrá ser parcial, siempre y cuando la importación de dicho producto final, si llegare a realizarse, se encuentre exenta de gravámenes arancelarios. La cantidad que se exporte debe ser como mínimo del 60% del total de la producción que se realizó con la materia prima importada y además el valor de la exportación debe ser, como mínimo, igual al valor de la importación.

Las personas naturales o jurídicas interesadas en acceder a un programa Plan Vallejo de Materias primas, deberán cumplir las siguientes condiciones:

- Tener el carácter de empresarios productores, exportadores, comerciantes, entidades sin ánimo de lucro o cualquier otra forma de asociación empresarial reconocida por la ley. Las sociedades de comercialización internacional deben estar inscritas como Comercializadora Internacional. ante el Ministerio de Comercio Exterior.

- No presentar incumplimiento por obligaciones adquiridas en desarrollo de un programa Plan Vallejo al momento de presentar la solicitud correspondiente.
- Estar inscritos en el Registro Nacional de Exportadores.

Bienes de Capital y Repuestos

El Plan Vallejo define dos tipos de operaciones de bienes de capital y repuestos:

- Operaciones según artículo 173 literal C:

Importación de maquinaria y equipos que se destinen a la ampliación de empresas siempre y cuando del incremento de la producción se destine a la exportación al menos un 70%. Igualmente pueden importarse materias primas o bienes intermedios que vayan a ser utilizados en el país en la producción o ensamble de bienes de capital o repuestos que se empleen en la producción de bienes de exportación o que se destinen a la prestación de servicios directamente vinculados a la producción o exportación de estos bienes.

Todos los bienes importados bajo esta operación obtienen exención de derechos de aduana.

- Operaciones según artículo 174

Esta operación sigue las mismas especificaciones de la operación anterior solo que en las operaciones señaladas en el artículo 174, la exportación debe ser por lo menos de 1,5 veces el valor del cupo de la importación utilizado y los bienes de capital importados no estarán exentos de derechos de aduana.

Las importaciones Plan Vallejo de maquinaria y repuestos están exentas de depósitos previos, licencia de importación, gravámenes arancelarios y demás impuestos o contribuciones que se perciban con motivo de la importación. Esta modalidad no está exenta del pago del impuesto sobre las ventas, pero éste se causa únicamente al final del periodo previsto como compromiso de exportación.

Las personas naturales o jurídicas interesadas en acceder a un programa Plan Vallejo de Bienes de Capital y repuestos, deberán cumplir las siguientes condiciones:

- Tener el carácter de empresarios productores, exportadores, comerciantes, entidades sin ánimo de lucro o cualquier otra forma de asociación empresarial reconocida por la Ley. Las Sociedades de Comercialización Internacional deben estar inscritas en el Ministerio de Comercio Exterior.
- No presentar incumplimiento por obligaciones adquiridas en desarrollo de un programa Plan Vallejo al momento de presentar la solicitud correspondiente.
- Estar inscritos en el Registro Nacional de Exportadores

Reposición de Materias Primas o Plan Vallejo Junior

De acuerdo con el artículo 179 del Decreto Ley 444/67, quien exporte productos en cuya manufactura se hayan utilizado materias primas e insumos importados por el conducto ordinario o reposición, conforme con todos los requisitos legales, tendrá la opción de importar una cantidad igual de aquellas las materias primas o insumos sin gravámenes, impuestos u otras contribuciones.

El término fijado para solicitar el derecho es de doce (12) meses, contados a partir del embarque de la respectiva exportación. Tal derecho podrá cederlo el exportador al productor de los bienes exportados; a quien haya importado las materias primas e insumos o a terceras empresas que hayan intervenido en alguna de las etapas del proceso.

La reposición de materias primas es un derecho adquirido y por tanto las importaciones realizadas a su amparo, no conllevan riesgos por incumplimiento; no requieren autorización ni el usuario estará obligado a llevar cuenta corriente en especie ni a presentar informes de demostración.

La operación de reposición de mercancías implica un desembolso inicial por el pago de tributos en la primera importación, mientras que al amparo de un programa de materias primas, la exoneración se obtiene desde el principio.

Para los programas anteriormente descritos, el empresario debe diligenciar una solicitud del Programa de acuerdo a su necesidad de materias primas e insumos ó Bienes de Capital y Repuestos ante el Incomex, para que este a su vez realice un estudio de acuerdo a lo descrito en la solicitud y con los documentos anexos (Certificado de Constitución y Gerencia, Balance General, Catálogos de los Bienes de Capital, Cuadro Insumo-Producto, Registro Nacional de Exportadores, etc). Además un funcionario del Incomex (Sistemas Especiales "Plan Vallejo") hace una visita industrial a la empresa para comprobar la información anteriormente suministrada.

El empresario puede hacer una sola solicitud tanto para materias primas e insumos con un cupo determinado de acuerdo a lo que vayan a importar y si desean ampliar el cupo deben solicitar al Incomex la autorización de ampliación de cupo, esto mismo se puede hacer para la solicitud de Bienes de Capital y Repuestos.

“Desafortunadamente se observa un gran desconocimiento por parte del sector de todas las ayudas que ofrece el Gobierno para incentivar a exportar más o empezar hacerlo, generando temor para utilizar o averiguar que se debe hacer para lograr ser más competitivos en los mercados internacionales⁷”

Los Sistemas Especiales Plan Vallejo tienen grandes beneficios a nivel de empresa como:

- Constituyen una ayuda que requieren los exportadores, especialmente en las primeras etapas de su desarrollo, para reducir costos, mejorar la calidad y mejorar la penetración a mercados externos.
- Unos de los efectos favorables es el proceso de transferencia y asimilación de tecnología para incidir directamente en los procesos de producción, normalización y procesos de patrones de control de calidad.

Sin embargo en el Plan Vallejo se han presentado irregularidades que han sido denunciadas por el gobierno a través de la Dirección de Aduanas, entidad que sostiene que el Plan Vallejo está siendo usado para la práctica del contrabando.

“El director nacional de Aduanas, Leonardo Sicard Abad anunció que ejercerá un estricto control a este mecanismo de comercio exterior para evitar que dicho Plan se convierta en un puente para las acciones ilícitas que afectan las cuentas del Estado; además anotó que el Plan Vallejo en otras oportunidades a pesar de ser un mecanismo

⁷ Ministerio de Comercio Exterior. Disponible desde Internet: www.mincomex.gov.co

importante para el sector exportador colombiano ha sido desviado en su figura en algunas oportunidades y por ello se quieren establecer unos controles bastante fuertes, se ha detectado que se introduce mercancía al país y en varios casos esta se desvía a sectores que no son propiamente el que adelanta la importación con todo y que la operación es legal y dentro de las exigencias mercantiles nacionales”⁸

1.1.2.9 Área de Libre Comercio de las Américas - ALCA

El primer antecedente del proceso ALCA es la “Iniciativa para las Américas” propuesta por el entonces presidente de los Estados Unidos George Bush, en Washington, en junio de 1990. El propósito era reforzar el crecimiento y estabilidad política de América Latina sobre la base de tres pilares básicos: Estimular el flujo comercial, incrementar la inversión extranjera en la zona y reducir el endeudamiento externo de los países de hemisferio occidental en el marco de la Liberación de las economías.

El ALCA quedaría conformado por 34 naciones democráticas. La mayoría de ellas se encuentran integradas en bloques regionales que llevan diferentes grados de avance. Nuestro país participa de la llamada Comunidad Andina de Naciones (CAN), junto con Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela.

En la VI Reunión Ministerial llevada a cabo en Buenos Aires (Argentina) en abril de 2001, los ministros responsables del Comercio de las naciones involucradas acordaron concluir las negociaciones a más tardar en enero del 2005. Está previsto que los primeros acuerdos arancelarios comiencen a regir desde diciembre de ese mismo año.

⁸ Núñez, Germán Enrique. Caracol Noticias. Bogotá (14 de abril de 2003)

El objetivo fundamental de Colombia en este acuerdo es aprovechar sus condiciones productivas y su posición estratégica en el hemisferio para aumentar y diversificar sus exportaciones. Esto será posible a través de un trabajo mancomunado que sea capaz de generar certidumbres a inversionistas y a operadores comerciales.

“Se trata, entonces, de poner en sintonía al país con nuevos retos que se presentarán debido al desmonte paulatino de las barreras arancelarias, haciendo que el mercado doméstico pase de 40 millones a 800 millones de personas”⁹.

Dentro de todo este marco, a la Costa Caribe Colombiana y en especial Cartagena le cabe una gran responsabilidad en este proceso, ya que es a través de sus puertos y con base a su infraestructura que Colombia quedará bien dispuesto para el nuevo escenario.

Para asumir este reto, las empresas colombianas cuentan con las herramientas otorgadas por el gobierno para orientar sus empresas hacia los mercados internacionales. Se cuentan, por ejemplo, el plan estratégico exportador del gobierno, así como también los servicios prestados por instituciones de soporte como la promotora Proexport, el Banco de Comercio Exterior (Bancoldex), la Fiduciaria Fiducoldex, Segurexpo y Coinvertir.

“En cifras, el ALCA agrupará como ya se mencionó 34 naciones del hemisferio occidental, que constituirán un mercado de unos 800 millones de habitantes, lo que representa el 13 por ciento de la población mundial; el PNB vale un poco más de 11.300 billones de dólares, es decir, el 38% del PNB mundial, lo que representa a su vez

⁹ Gómez Mauricio. ALCA: Nuevo reto para la costa caribe. En:Diario Nacional El Tiempo. (4, octubre, 2002); p 1A

el 23% de las exportaciones mundiales, y el 25.3% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios; por flujos de inversión, los países del ALCA recibirían, en suma el 44.9% del total de la inversión extranjera realizada por el mundo”¹⁰.

Analizando todo esto, el ALCA traería más beneficios que perjuicios, habría mayor competencia, se vería estimulados los incrementos en los niveles de competitividad, se aumentarían las ventas al exterior, se conseguirían mejores precios de compra, se facilitaría el desarrollo tecnológico de los equipos y se reducirían los costos en términos generales.

Los efectos negativos podrían presentarse para aquellas empresas que no se reestructuren y adecuen a las nuevas exigencias del mercado, y al país en general, si no logra una buena posición al entrar en negociaciones como grupo, dado las grandes asimetrías con los países considerados potencias mundiales y donde se concentran los grandes poderes económicos.

1.1.2.10 Tratado de libre comercio (TLC)¹¹

Es un acuerdo mediante el cual dos o más países acuerdan las reglas o normas para realizar un intercambio de productos, servicios e inversiones, sin restricciones y bajo condiciones de transparencia.

Los Tratados de Libre Comercio son importantes pues se constituyen en un medio eficaz para garantizar el acceso de nuestros productos a los mercados externos, de una forma más fácil y sin barreras. Además, permiten que aumente la comercialización de productos nacionales, se genere más empleo, se modernice el aparato productivo, mejore el bienestar de la

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ Ministerio de Comercio Exterior. Disponible desde Internet: www.mincomex.gov.co

población y se promueva la creación de nuevas empresas por parte de inversionistas nacionales y extranjeros.

Pero además el comercio sirve para abaratar los precios que paga el consumidor por los productos que no se producen en el país.

¿Por qué, un TLC con Estados Unidos? ¹²

Porque tiene grandes ventajas para nuestro país, dado que permite a los empresarios colombianos entrar al mercado más grande del mundo.

- Porque países similares al nuestro ya han firmado o están firmando tratados con Estados Unidos, lo que supone que nuestros productos no podrán competir con los de ellos y nos estaríamos marginando.
- Porque es el país que compra más productos colombianos, lo cual genera empleo e ingresos para nuestro país.
- Porque ha otorgado al país preferencias derivadas de la lucha contra el narcotráfico a través de la llamada Ley Andina de Preferencias Arancelarias y Erradicación de la Droga (ATPDEA), que permite que más de seis mil productos entren libremente a su país, pero sólo hasta el 31 de diciembre del 2006. De ahí en adelante, éstos tendrán que pagar nuevamente gravámenes arancelarios. Con un tratado de libre comercio la entrada sin el pago de gravámenes arancelarios podría ser permanente.

¹² Ibid

- Porque Colombia necesita reemplazar la caída de las ventas (exportaciones) hacia los países vecinos con ventas a mercados grandes, dinámicos, con alta capacidad de compra y de acceso a nuestros bienes.
- Porque se debe buscar que otros productos, distintos al café y al petróleo, los cuales Colombia ha vendido tradicionalmente al exterior, tengan un mercado permanente y sin barreras para generar más empleo y bienestar a la población.
- Beneficia a la Nación, a los empresarios y a los habitantes del país que lo realiza, porque permite abrir las fronteras comerciales, obtener una nueva fuente de recursos y abaratar los costos de los productos y servicios.
- Colombia dispone de ventajas naturales en muchos productos y ventajas adquiridas en la producción de otros. Quienes los producen con esas ventajas resultan ganadores. También lo son aquellos que se preparan oportunamente para mejorar sus productos, es decir, para fabricarlos con mayor eficiencia, más calidad, mejor tecnología y precios competitivos. Son quienes cambian incluso su mentalidad para competir a nivel mundial y logran la certeza de que con los cambios apropiados pueden encarar la competencia en los mercados externos y en el propio mercado doméstico.

¿Por qué es necesario un TLC?¹³

La dinámica económica del mundo ha llevado a realizar alianzas, acuerdos y comercios que permitan comprar a menor precio y vender en mejores condiciones; siempre con el objetivo de lograr un mayor bienestar para los

¹³ Ibid.

ciudadanos.

Según los resultados que han obtenido países que han celebrado tratados de libre comercio y que han abierto sus mercados, ésta es una herramienta importante de crecimiento y desarrollo. Casos como los de México y Chile que han firmado acuerdos comerciales con estados unidos muestran que sus economías, han crecido notablemente, las exportaciones han aumentado, se ha generado más empleo y los salarios han mejorado.

Pero más allá de los buenos resultados, no realizar acuerdos de libre comercio es cerrar las puertas para que los productos no se puedan vender fácilmente en otros países, y perder un mercado que otros seguramente aprovecharán.

Además, habrá que pagar un impuesto de ingreso (arancel) cuando se quieran entrar a determinado mercado, lo que se constituye en una desventaja pues otros países que ya han firmado acuerdos comercian sin pagar aranceles.

Igualmente, se dificulta la inversión nacional y extranjera pues quien quiera vender sus productos en el exterior no podrá competir con otras empresas extranjeras. Como consecuencia la producción nacional se estancará y no se generará más empleo y mayor crecimiento.

Por eso, en la actualidad, la mayoría de países del mundo están celebrando tratados de libre comercio, lo que significa que están abriendo sus puertas al mercado mundial.

¿Cuáles son los objetivos de Colombia en las negociaciones?¹⁴

¹⁴ Ibid.

Los principales objetivos de las negociaciones son:

- Mejorar el bienestar de la población a través de mejores empleos y un crecimiento económico basado en el aumento de las ventas al exterior (exportaciones).
- Ampliar las ventas de nuestros productos en el exterior y propiciar que sean comprados por el mayor número posible de países.
- Mejorar la venta de productos agrícolas en el exterior, teniendo en cuenta que estos deben entrar a los mercados de mundo con medidas especiales que los pongan en igualdad de condiciones frente a los demás países que protegen este sector.
- Lograr que los acuerdos sean favorables para la prestación de servicios y propiciar la exportación de los mismos. Para ello es necesario que el país diga de forma clara y precisa cuáles son las reglas por las que los interesados en invertir en nuestro país se van a regir y no introducir frecuentemente cambios que los perjudiquen a ellos y a nosotros.
- Brindar a los inversionistas un ambiente de negocios seguro.
- Conseguir que los exportadores colombianos puedan participar en igualdad de condiciones en las compras que realiza el sector público en los demás países.
- Buscar reglas precisas en materia de ayudas que los países le dan directamente a sus productores, para que haya igualdad de condiciones y no crear desventajas frente a los países que aplican ayudas. Igualmente, tener medidas claras sobre algunas prácticas desleales que aplique determinado país y propiciar normas para enfrentar las prácticas anticompetitivas.
- Diseñar un sistema efectivo de solución de controversias. Como su nombre lo indica, tener claro cómo es que se van a solucionar los problemas que aparecen dentro de las negociaciones y quiénes los pueden resolver.

1.1.3 Segmento sociocultural

Las bolsas de supermercado, las de ventas al por menor, las de residuos, las de reparto de diarios y las de limpieza a seco, siempre se han preferido por su resistencia, facilidad de manejo e impermeabilidad. Ahora las bolsas plásticas están ganando reconocimiento de distintos sectores por su contribución positiva a los desafíos ambientales. Estudios realizados por la Sociedad Nacional Audubon, Oficina Alemana del Medio Ambiente, y Franklin Associates Ltd., firma de consulta sobre residuos sólidos reconocida a nivel nacional en los Estados Unidos, concluyen que las bolsas plásticas conservan los recursos y reducen la contaminación en su fabricación, utilización y disposición. Las bolsas plásticas también pueden ser utilizadas y reutilizadas de muchas maneras y luego recicladas para fabricar una variedad de nuevos productos.

Por lo anterior, es lógico concluir que se tendrán menos residuos que disponer luego de ser utilizado. Considerando los siguientes hechos:

- En los últimos años, la cantidad de materia utilizado para producir bolsas plásticas se redujo en más de un 30% sin disminuir su resistencia.
- Las bolsas plásticas utilizan mucho menos espacio que las bolsas de papel. Esta diferencia es de especial importancia en los rellenos sanitarios actuales. El doctor William Rathje, arqueólogo creador del "Proyecto de Residuos" de la Universidad de Arizona, informa que los rellenos sanitarios están diseñados para prevenir la biodegradación hechos¹⁵.

¹⁵ [www.plastivida.com.ar/Plastic Bag Information](http://www.plastivida.com.ar/Plastic%20Bag%20Information)

1.1.3.1 La vida de una bolsa plástica: reducir - reutilizar – reciclar¹⁶

- **Reducir**

Otro ejemplo de los beneficios que otorgan las bolsas plásticas en cuanto al volumen se da en el transporte: cuando se necesitan siete camiones para entregar una cantidad de bolsas de papel, para la misma cantidad de bolsas plásticas sólo hace falta un camión. El término "reducción" también se aplica a los recursos naturales y energéticos que se necesitan para producir un producto. En un estudio realizado por Franklin Associates Ltd. se analizó el impacto ambiental ocasionado por las bolsas de plástico y las de papel sin blanquear desde la fabricación hasta el uso, reutilización y reciclado o disposición. El análisis demostró que las bolsas plásticas de supermercado:

- Requieren para su producción el 40% menos de energía que las de papel.
- Generan el 80% menos de residuo sólido que las de papel.
- Producen el 70% menos de emisiones atmosféricas.
- Liberan hasta un 94% menos de efluentes líquidos.

- **Reutilizar**

Reutilizar un producto tantas veces como sea posible antes de eliminarlo es otra manera eficiente de conservar recursos. Los consumidores notan que

¹⁶ Ibid.

las bolsas plásticas son ideales para la reutilización porque son fuertes, fáciles de transportar y resistentes al agua.

A continuación se mencionan algunas alternativas de reutilización de las bolsas plásticas por parte de los consumidores:

- Proteger la ropa seca del contacto con las toallas húmedas en los bolsos de gimnasia.
- Guardar ropa u otros artículos.
- Reutilizarlas como bolsas de residuos en el hogar.
- Reutilizarlas como material de embalaje.
- Llevar calzado seco al trabajo en días de lluvia.
- Guardar plásticos, aluminio y vidrio para reciclar.
- Reutilizarlas para viandas.
- Separar la ropa sucia de la limpia cuando se está de viaje.
- Reutilizarlas como bolsos multiuso.

Hay muchísimas formas de reutilización de las bolsas plásticas, y todas contribuyen a conservar recursos. Una vez reutilizadas en repetidas oportunidades, se puede aún seguir preservando recursos si se las destina al reciclado.

- **Reciclar**

Actualmente y gracias al esfuerzo y dedicación de consumidores y minoristas, las bolsas plásticas se están recolectando en miles de supermercados, negocios minoristas y tintorerías de todo el país para poder luego ser recicladas. Se reciclan para transformarlas en productos tales como revestimientos para cestos de basura industrial, sobres plásticos, madera plástica, caños de desagüe e incluso nuevas bolsas plásticas.

1.1.3.2 ¿Por qué el gran interés en la disposición de plásticos?¹⁷

- Los plásticos reciclados no pueden ser utilizados para fabricar envases similares, como es el caso del aluminio y del vidrio.
- El plástico reciclado no es apto para su reutilización en envases reciclados para la Industria de alimentos, según la FDA. (Administración de alimentos y drogas)
- Los plásticos reciclables son utilizados en la manufactura de otros productos tales como: fibras para alfombras, material de empaque y relleno, esponjas plásticas, transversales para las vías de los trenes, y textiles.
- El recinto genera un 12% de plásticos, del total de la basura, mientras que, en la comunidad, se genera un 9%.
- El problema se agrava ante la situación de los escasos mercados locales para la compra y la reutilización de plásticos reciclables.

1.1.4 Segmento Demográfico

Las estadísticas demográficas de Colombia, presenta en la última década tendencias relevantes que se convierten en datos importantes para la planeación de cualquier negocio. A continuación se presentan cifras referentes al segmento demográfico de Colombia.

1.1.4.1 Población Colombiana

Desde 1998 hasta el 2003, la población colombiana ha ido creciendo aproximadamente en un 2% de un año a otro. Para 1998 esta era de 40.826.815 habitantes, en 1999, 2000, 2001, 2002 y 2003 era 41.589.018, 42.321.386, 43.070.703, 43.834.115 y 44.583.577 habitantes respectivamente. Analizando las cifras de hombres y mujeres colombianos,

¹⁷ Ibid

estas son aproximadas, los hombres son alrededor del 49% del total de la población, y las mujeres 51%. La edad mediana de los colombianos está entre 23 y 24 años. Así para 1998 era de 23.56 años y para 1999, 2000, 2001, 2002 y 2003 era de 23.78, 24.04, 24.28, 24.56 y 24.83 años respectivamente (ver tabla 22).

Tabla 22. Colombia, proyecciones anuales de población por sexo y edad.

Año	Población	Crecimiento de población	Hombres	%de Hombre	Mujeres	%de Mujeres	Edad Mediana
1998	40.826.815	1,90%	20.177.331	49,42%	20.649.484	50,58%	23.56
1999	41.589.018	1,87%	20.554.940	49,42%	21.034.078	50,58%	23.78
2000	42.321.386	1,76%	20.914.523	49,42%	21.406.863	50,58%	24.04
2001	43.070.703	1,77%	21.282.226	49,41%	21.788.477	50,59%	24.28
2002	43.834.115	1,77%	21.666.433	49,43%	22.167.682	50,57%	24.56
2003	44.583.577	1,71%	22.043.894	49,44%	22.539.683	50,55%	24.83
2004	45.325.261	1,66%	22.412.700	49,44%	22.912.561	50,55%	25,11
2005	46.039.144	1,57%	22.764.130	49,44%	23.275.014	50,55%	25.43

Fuente: DANE. Estudios censales No 4

Para el 2005 el DANE estima una población de 46039144 habitantes, un grupo donde los hombres aparecen como minoría con 22.764.130, frente a 23.275.014 mujeres. Estas proyecciones fueron hechas con base en el último censo realizado en el país que fue en 1993.

1.1.4.2 Fecundidad

La tasa de fecundidad total representa el número de hijos que nacería de cada mujer si viviera hasta el final de su período de procreación. En el quinquenio de 1995-2000 por cada mujer se esperaba que naciera 2.8 hijos; para el quinquenio 2000-2005 esta tasa desciende a 2.62 hijos. “Bajo esta perspectiva se considera que el descenso de la fecundidad continuará operando durante los próximos 25 años. Este supuesto se apoya en el análisis de las tendencias históricas hacia una mayor urbanización de la población del país, elevación de los niveles educacionales, particularmente en la población femenina, una mayor incorporación de la mujer en la actividad productiva directa, mejoras en las condiciones de salud y mortalidad de la población del país y extensión de los programas de planificación familiar” ¹⁸

Tabla 23. Colombia, Tasa Total de Fecundidad, según quinquenios

Período	<i>Tasa de Fecundidad</i>
1995-2000	2.80
2000-2005	2.62

Fuente: DANE

1.1.4.3 Tasa de Natalidad

La Tasa Bruta de Natalidad define la relación en términos porcentuales del número de nacimientos en un país durante un período determinado y su población total. Según las estadísticas del DANE, la Tasa de Natalidad es de

¹⁸ ARANGO LONDOÑO, Gilberto. Estructura Económica Colombiana. Colombia: Mc Graw Hill, 2000, p. 33

22.31 por mil en el período de 2000 a 2005; es decir, en Colombia en los años de 2000 a 2005, por cada mil habitantes nacen aproximadamente 22.

Según datos históricos la Tasa Bruta de Natalidad en Colombia ha descendido considerablemente, debido a la creciente incorporación de la mujer a las fuentes de trabajo, la mayor amplitud de oportunidades de cultura y capacitación para ejercer profesiones y ocupaciones que demandan su tiempo y la necesidad de restringir el número de hijos para conseguir un mejor nivel económico, lo cual se manifiesta en un mayor número de parejas que ejercen la planificación familiar y el control natal¹⁹.

1.1.4.4 Tasa de Mortalidad

La Tasa de Mortalidad define la relación en términos porcentuales del número de muertes en un país durante un período determinado y su población total. Según las estadísticas del DANE, la Tasa de Mortalidad es de 5.48 por mil para el período de 2000 – 2005, esto quiere decir que por cada mil habitantes en Colombia mueren aproximadamente 5 personas. Para este mismo período el DANE determina la Tasa de Mortalidad infantil en 25.6 por mil, es decir que por cada mil niños, en Colombia mueren aproximadamente 25.

1.1.4.5 Esperanza de vida

De acuerdo con el Estudio Censal No. 4 del DANE la esperanza de vida para el período de 2000 - 2005 se sitúa en un total de 72.17 años, por lo tanto en Colombia se espera que sus habitantes vivan aproximadamente 72 años. Discriminando esta cifra en hombres y mujeres, se tiene que la esperanza de

¹⁹ *Ibíd.*, p 34

vida de los hombres es de 69.17 años y la de las mujeres es de 75.32 años, esto quiere decir que en Colombia, para las mujeres se espera que tengan un periodo de vida mas largo (6 años).

1.1.5 Segmento Tecnológico

1.1.5.1 Desarrollo de productos plásticos en colaboración, a través de Internet²⁰

La industria del plástico es uno de los cinco sectores económicos de mayor peso a escala mundial. En los EE.UU. se ha implementado la primera plataforma B2B basada en Internet para el desarrollo colaborativo de productos en el sector del plástico. Esta plataforma se ha bautizado con el nombre de Conferos. La base tecnológica de esta plataforma es Windchill de PTC (Compañía de desarrollo de productos).

En el proceso de desarrollo de un producto desde cualquier zona geográfica, participan varios socios geográficamente dispersos. Además, la compra de materiales y la fabricación se llevan a cabo por medio de una red de proveedores y fábricas, tanto internas como externas. La comunicación entre todos estos participantes es difícil. El intercambio de información, datos y documentos lleva demasiado tiempo. Por otra parte, la búsqueda de nuevos proveedores y su integración en la cadena del proceso también presenta problemas.

Por medio de la colaboración a través de la red durante todo el proceso de fabricación, un proyecto común, gestión de información unificada, funciones de visualización no dependientes del sistema CAD y motores de búsqueda especializados es posible optimizar el proceso de fabricación y lanzar al mercado productos innovadores en un tiempo récord. Conferos lo ha hecho

²⁰ www.plastunivers.com/tecnica/hemeroteca

realidad y ofrece la primera plataforma B2B de Internet para la industria del plástico. Los fabricantes de equipos originales (OEM), proveedores y empresas de procesamiento de plásticos aprovechan esta plataforma para reducir considerablemente el tiempo necesario para lanzar productos plásticos al mercado. Todos los participantes en la cadena del proceso trabajan con Conferos durante el desarrollo del producto, independientemente de su ubicación geográfica. "En los mercados tradicionales, los OEM tenían que buscar sus proveedores de servicios y empresas de procesamiento de plásticos por medio de distintas redes", explica Chuck Hoar, Presidente de Conferos. "Con Conferos, los OEM y todos los demás participantes pueden trabajar en un entorno claramente definido, pero altamente flexible."

1.1.5.2 Retos de la Industria del Plástico²¹

La plataforma se diseñó de acuerdo con los requisitos de los fabricantes y proveedores de productos plásticos, y está especialmente adaptada a sus necesidades:

Los OEM deben gestionar mejor sus ciclos de desarrollo de productos para acortar el tiempo de salida al mercado y mejorar la calidad de sus productos.

Los proveedores de resinas deben trabajar en estrecha colaboración con los OEM y las empresas de procesamiento de plásticos para coordinar la selección y especificación de las resinas con mayor precisión.

Las empresas de procesamiento de plásticos deben acordar sus competencias exactas con los OEM, garantizar una alta utilización de la maquinaria y diferenciarse positivamente de la abundante competencia.

²¹ Ibid

Estos requisitos constituyen la base del desarrollo de Conferos. Se trata de una comunidad basada en Internet que se extiende más allá del entorno tradicional de compras y posibilita también la colaboración durante el desarrollo de productos. Ofrece servicios para el desarrollo unificado de productos, que permiten a todos los individuos implicados en el desarrollo de una pieza de plástico trabajar en un entorno de Internet seguro. Desde el punto de vista tecnológico, esta comunidad Web está soportada por la solución Windchill ProjectLink de PTC.

1.1.5.3 Reducción de costes y agilización de la salida al mercado²²

La solución ProjectLink está basada en la alta tecnología Windchill de PTC. Se trata de una solución ampliable que puede implementarse con facilidad y ofrece funciones para el desarrollo unificado de productos a través de Internet y con la mayor seguridad. Windchill ProjectLink tiene en cuenta la complejidad de los productos específicos del cliente y posibilita la colaboración en tiempo real, además de actividades controladas por procesos de trabajo. Todo ello proporciona una ventaja competitiva decisiva en comparación con otros mercados de Internet enfocados únicamente en las compras.

Todos los participantes en el desarrollo del producto (clientes, proveedores, socios y el equipo de fabricación interno de la empresa) pueden trabajar juntos en un mismo entorno de proyecto, ofrecido por ProjectLink.

²² Ibid.

1.1.5.4 Maquinas, tecnología y equipos del sector del plástico

SFB 8 E – Máquina confeccionadora de bolsas con fuelle lateral



Gama de productos

- bolsas con fuelle lateral y con cierre de uso múltiple bolsas con cierre “Zipper”
- bolsas con cierre “Front Zipper”
- bolsas con cierre “Slider”

STBB 8 K – Máquina confeccionadora para bolsas de fondo plano



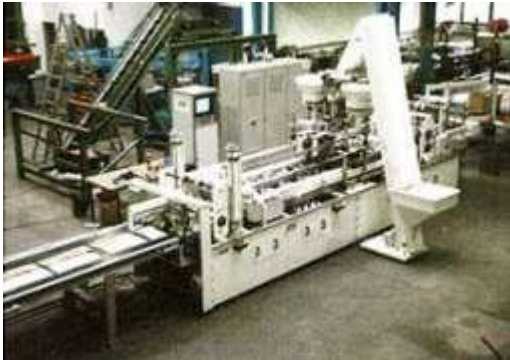
Gama de productos

- bolsas de costura de sellado en 3 bordes
- bolsas de fondo plano
- bolsas con cierre “Zipper” bolsas con formas

Equipamiento opcional

- Sellado del cierre “Zipper”
- Versión de 4 bandas
- Troquel de contorno para corte de formas
- Apilado de bolsas con recepción de las pilas

AE 8 – Máquina insertadora y selladora de tapón a rosca



Gama de productos

- bolsas de fondo plano y bolsas con costura de sellado en 3 lados con cierre de uso múltiple (cierre a rosca)



OMS 8 S – Máquina confeccionadora de sacos planos y con fuelles laterales



Gama de productos

- sacos planos
- sacos con fuelles laterales

- bolsas de fondo plano y bolsas con costura de sellado en 3 lados con cierre de uso múltiple (cierre a rosca)

1.1.6 Segmento Global

1.1.6.1 Globalización

La globalización, entendida como la integración de las economías nacionales a la economía mundial, a través de la liberalización de los flujos de comercio de bienes y servicios, de los flujos de capital y el movimiento de personas (aunque esto último todavía con muchas restricciones) es un fenómeno que inexorablemente está avanzando. Es una tendencia mundial que se viene con fuerza. Es insensato oponerse, lo mejor es aprovecharse de ella. El fenómeno de la globalización ha demostrado traer beneficios, sin embargo implica riesgos como la destrucción del medio ambiente, la disparidad de la riqueza entre países pobres, la gran brecha entre ricos y pobres o desarrollados y en vía de desarrollo (Para no llamarlos subdesarrollados). Pero en verdad si la globalización ha traído pobreza a algunos países, el problema se debe a que estos no se prepararon para este fenómeno. . Al abrir los mercados de un país, para evitar que la industria nacional sea aplastada por los productos extranjeros, hay que fortalecer la competitividad, poniendo la industria en lo posible en las mismas condiciones de los competidores. Globalización significa que los capitales entran y salen de un país sin mayor aviso. Para evitar que esto perjudique una nación, esta debe fortalecer su sistema financiero y generar mayor ahorro interno para no depender demasiado del capital externo. Globalización significa fortalecer la economía, tanto en el aspecto legal, físico y de estabilidad política para atraer inversiones de largo plazo en sectores que el país tiene ventajas comparativas.

1.1.6.2 Recesión Económica Latinoamericana

En el mundo es evidente la recesión económica que están sufriendo muchos países, entre ellos los latinoamericanos. Después de los efectos adversos de las crisis financieras asiática en 1997 y rusa en 1998, la contracción económica en los Estados Unidos, Europa y Japón a mediados del 2000 dio inicio a una desaceleración económica en la región. Esta coyuntura representa para América Latina y el Caribe un enorme desafío en cuanto a la reanudación del crecimiento y ha activado el debate sobre los resultados de las reformas emprendidas con mucho esfuerzo y las instituciones e instrumentos financieros que precisa la reactivación productiva y el crecimiento y desarrollo sostenible.

Una de las prioridades en esta coyuntura recesiva es el estímulo a la micro, pequeña y mediana empresa orientado a mejorar su competitividad internacional. El 16 y 17 de mayo de 2001, en Santiago de Chile se llevó a cabo la 32ª. Reunión de la Asamblea General de ALIDE que examinó la situación actual de los mercados, instituciones e instrumentos del financiamiento del desarrollo, a fin de determinar las nuevas respuestas de las finanzas a las demandas insatisfechas de las economías, después de una década de reformas financieras en América Latina y el Caribe.

En la sesión de esta asamblea denominada “Nuevos mecanismos para el financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa: un enfoque basado en la innovación tecnológica”, se revisaron las nuevas formas de actuación de las instituciones financieras con dicho sector, que surgen a partir de los programas de financiamiento de la innovación y desarrollo tecnológico dirigidos a mejorar la competitividad y proyección internacional de las Pymes.

1.1.6.3 Tendencias del mercado mundial de empaques

El empaque debe ser flexible en la variedad de productos que se encuentran en los puntos de abastecimientos, debe cumplir con todos los requisitos de manera optima en presentación, almacenamiento y transporte.

Los beneficios del empaque no terminan cuando acaba el producto, sino en la oportunidad de convertir o transformar el empaque en un producto nuevamente útil generando en las organizaciones una mayor optimización de todos los recursos.

“Estas son las tendencias del mercado mundial de empaques, que para el caso de los productores invitan a investigar, desarrollar y producir empaques y envases que sean *amigos de la naturaleza* que les permitirán ser más competitivos en el entorno global y para los consumidores desarrollar un adecuado proceso de eliminación de todos los desechos sólidos en los hogares”²³.

²³Colombiapack. Anuario del empaque: Empaques y envases, materias primas, maquinaria y equipos . Colombia 2001-2002. 14ª edición.

1.2 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

1.2.1 Clientes

- **Consumidor final**

En este grupo se encuentran las personas o entidades que le van a dar uso final al producto, es decir, la función para la cual fueron elaborados.

Dentro de este grupo se encuentran:

- ❖ Centros de salud: estos adquieren principalmente las bolsas de la línea hospitalaria para el manejo de sus desechos básicamente. Estos centros son:

- Hospital Bocagrande
- Hospital naval de Cartagena

- Clínica Maternidad
- Clínica AMI

- ❖ Supermercados: estos adquieren las bolsas para el empaque de algunos productos que le venden a sus clientes, alimentos como frutas, verduras, panes y productos a granel. Estos clientes son:
 - Carulla-Vivero
 - Merquefacil

Todos los clientes pertenecientes al grupo de consumidor final están ubicados en la ciudad de Cartagena y representan aproximadamente el 75% de las ventas totales de la empresa.

La forma de pago que Plásticos y Empaques Cartagena tiene con estos clientes es a crédito para los centros de salud, con un plazo que oscila entre 30 y 60 días y para los supermercados alrededor del 80% de las veces es al contado, de otra forma el plazo de pago es el mismo.

El poder de negociación de la empresa con respecto a este grupo de clientes es medio, porque esta empresa es una de las pocas empresas en Cartagena que ofrece estos productos con la calidad que estos clientes exigen y por otra parte representan un volumen de ventas considerable que la empresa desea conservar.

- **Distribuidores mayoristas**

Su objeto social es básicamente la comercialización de la línea de rollos y los otros tipos de bolsas.

Entre los principales distribuidores de Plásticos y Empaques Cartagena se encuentran:

- Alari S.A. (Bogotá)
- Gerardo Hernández y Cia. (Sincedejo)
- Amalfi Hernández y Cia. (Montería)
- Distribuidora Lucy Velásquez (Montería)

Estos, unidos a otros compradores eventuales en la ciudad de Cartagena, representan alrededor del 25% de las ventas totales de la empresa. Y en cuanto a la forma de pago, Plásticos y Empaques Cartagena, establece en sus negociaciones un plazo de pago de 60 días.

El poder de negociación con respecto a los distribuidores es medio porque pese a que estos no representan un gran porcentaje en las ventas, para la empresa es muy importante conservarlos dado su gran interés por obtener un mayor cubrimiento a nivel regional.

1.2.3 Productos Sustitutos

Otras alternativas que remplazan la utilización de bolsas plásticas como empaques son las siguientes:

- Cartón: aunque representan una gran opción a la hora de empacar o embalar objetos, presenta la desventaja de requerir un acondicionamiento especial para productos líquidos que termina por incrementar su costo.
- Vidrio: los envases de este material requieren de un manejo mucho mas cuidadoso dada su fragilidad y el costo también es mas alto. La

tendencia en el mercado para algunos productos es sustituir este tipo de envases por los de plásticos.

- Papel: es una opción bastante económica, pero al ser un material muy frágil no presenta mucha resistencia a variables como el peso, la humedad y el volumen.

1.2.4 Competidores Potenciales

Actualmente la única barrera que existe para entrar al mercado del plástico es el costo para adquirir la maquinaria ya que exige una inversión bastante considerable.

Los competidores potenciales para Plásticos y Empaques Cartagena son:

- Persona natural o jurídica con el poder adquisitivo suficiente para requerir la inversión requerida.
- Los distribuidores mayoristas, ya que pueden llevar a cabo una integración hacia atrás y fabricar sus propios productos
- Los proveedores de polietileno. Estos pueden llevar a cabo una integración hacia adelante al poseer la materia prima principal para la elaboración de bolsas y rollos plásticos.

1.2.2 Proveedores

Los proveedores de Plásticos y Empaques Cartagena según el producto o servicio que poseen son:

- **Materias primas**

- En Cartagena:

- REDECAR LTDA: proveedor de polietileno recuperado
- Química Comercial Andina: proveedor de polietileno original

La forma de pago que la empresa tiene con estos proveedores es a crédito con un plazo de 60 días

- En Bogotá:

- Master Andina S.A.: proveedor de pigmentos
- Resistencias Roder: proveedor de resistencias

La forma de pago es a crédito con un plazo de pago de 30 días. El poder de negociación con los proveedores de materia prima es bajo debido a la escasez de proveedores que existen de este tipo de insumos con las especificaciones que la empresa requiere.

- **Maquinaria y Equipo**

- Expertos SAINEA Cia.: proveedor de maquinas selladoras y cortadoras
- SELLOPOL S.A. (Medellín): proveedor de máquinas troqueladoras y combariadores electrónicos.

La forma de pago de estas maquinas fue a crédito con un pago inicial y cuotas mensuales.

El poder de negociación con los proveedores de maquinaria es alto ya que la empresa es quien decide a quien comprar de acuerdo a las necesidades que tenga en el momento y las mejores ofertas hechas por la variedad de proveedores existentes

- **Servicios Públicos**

- Electrocosta: proveedor de energía eléctrica
- Aguas de Cartagena: proveedor de agua y alcantarillado
- Colombia Telecomunicaciones: proveedor de telefonía
- Comcel: proveedor de telefonía Celular

El poder de negociación con los proveedores de telefonía (fija y móvil) y energía eléctrica es alto, porque existen otras empresas similares que están en capacidad de ofrecer el mismo servicio y que la empresa puede tener como alternativas. En cuanto al proveedor de agua y alcantarillado, el poder de negociación es bajo, ya que Aguas de Cartagena es la única empresa que provee este indispensable servicio en la ciudad.

- **Otros proveedores**

- DISTRISUMINISTROS DE LA COSTA LTDA..
- SURTICOPIAS LTDA..
- SUMINISTRO EMPRESARIAL LTDA.
- MYSYSTEM EU
- FUMIGACIONES DEL CARIBE
- TCC
- PUBLICAR S.A.

El poder de negociación de Plásticos y Empaques Cartagena con estos proveedores es alto ya que la empresa puede exigirle a estos proveedores según sus requerimientos, y si ellos no se ajustan a sus necesidades existen muchos otros proveedores a quien recurrir.

Todos los proveedores mencionados están ubicados principalmente en Cartagena y Bogotá. El plazo de pago que ofrece cada uno de ellos varía de un proveedor a otro, oscila entre cero y sesenta días; este plazo depende de las políticas del proveedor y las negociaciones que se den entre Plásticos y Empaques Cartagena y ellos. Los productos que ofrecen son reconocidos por su calidad y el precio es variable de acuerdo al proveedor, por lo tanto Plásticos y Empaques Cartagena es quien compara la calidad y precio y define cual es el proveedor que se ajusta a sus necesidades.

1.2.5 Competidores

En Cartagena de las empresas que se encuentran en el sector del plástico, algunas no están registradas por lo que no es posible determinar el número exacto de ellas. Sin embargo en la cámara de comercio de la ciudad aparecen registradas ocho empresas; y en la superintendencia de sociedades aparecen 14 empresas. Para el análisis de los competidores se tendrá en cuenta el tipo de productos que ofrece Plásticos y Empaques Cartagena, ya que hoy en día la competencia es poco corporativa y se centra a nivel de productos.

1.2.5.1 Acciones Para Competir

Las acciones de marketing que estas empresas llevan a cabo para competir son principalmente las siguientes:

- Agresividad comercial
- Incentivos por ventas
- Descuentos especiales por temporada
- Obsequios con material promocional

1.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS -MATRIZ EFE-

Esta matriz permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.²⁴ A continuación se presenta la siguiente tabla con los factores externos determinantes para el éxito de Plásticos y Empaques Cartagena.

Tabla 24. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	<i>PESO</i>	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Tendencias en el mercado a la utilización de bolsas plásticas.	0.12	3	0.36
2. La Reforma Laboral	0.05	2	0.10
3. Desarrollo tecnológico	0.09	3	0.27
4. Programas del Gobierno	0.04	1	0.04
5. Promoción de	0.04	1	0.04

²⁴ FRED R. David. Administracion Estratégica. Mexico, Prentice Hall. 2000. pag.42.

Acuerdos Comerciales			
6. bajo número de competidores directos cercanos	0.10	3	0.30
7. Tendencia de las variables macroeconómicas (IPC, IPP y Tasas de interes)	0.08	2	0.16
<u>AMENAZAS</u>			
1. Altas tasas de desempleo que disminuyen el poder adquisitivo de las familias.	0.10	1	0.10
2. Pocos incentivos estatales para el sector	0.07	3	0.21
3. Alta dependencia del sector a la importación de materia prima	0.06	3	0.18
4. Sobreoferta de productos plásticos.	0.08	3	0.24
5. Diversidad de productos sustitutos	0.09	3	0.27
6. Pocas barreras de entrada	0.08	2	0.16
Total	1.00		2.45

Notas:

- (1) El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Un peso de 0.0 indica que no es importante mientras que 1.0 expresa que es muy importante.
- (2) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4= la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = una respuesta media, 1 = la respuesta es mala.

El total ponderado máximo que puede obtener la organización es 4, e indica que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. El promedio ponderado más bajo es 1, e indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas. El valor del promedio ponderado es 2,5. Según los resultados, Plásticos y Empaques Cartagena está por debajo de la media (2.45) en su esfuerzo de conseguir que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas.

2. ANALISIS INTERNO DE PLASTICOS Y EMPAQUES CARTAGENA LTDA

2.1 HISTORIA

Plásticos y Empaques Cartagena Ltda. Es una empresa del sector del plástico que inició labores como una empresa familiar en el año 1986 con la razón social "PLASTICAR Ltda.". Para ese entonces y hasta el año 1996 la empresa solo atendía en el mercado local con una sola línea de productos (bolsas plásticas de baja densidad).

A partir de 1997, dada la buena acogida de la empresa en el mercado, esta fue ampliando su línea de productos en forma gradual, hasta llegar con las que hoy día cuenta, las cuales son, rollos tubulares, rollos precortados y bolsas plásticas en todos los tamaños, colores y calibres.

Para el año 2003, la empresa cambia su razón social a la que actualmente posee, dado el cambio de propietario. Con la nueva gerencia se presentan modificaciones en la empresa, una de estas se dio en la forma de contratación del personal; el número de trabajadores, además de los que se encuentran fijos, depende del nivel de producción. Otra de las variaciones que se presentaron, fue la adquisición de maquinaria con tecnología de punta, lo que incrementó considerablemente su capital de trabajo. Esta inversión fue realizada con el propósito de aumentar y mejorar la producción

en orden de atender las exigencias de sus clientes, los cuales empezaban a extenderse a ciudades como Montería, Sincelejo y Bogota.

2.2 MISIÓN

Nuestra responsabilidad es el abastecimiento de bolsas y rollos plásticos de alta calidad para facilitar a los consumidores la manipulación de alimentos, útiles, desechos y todo tipo de artefactos, así como el cubrimiento e impermeabilización de áreas y/o estructuras, haciendo uso de maquinaria con tecnología de punta, con excelente materia prima y buen servicio que garantice la satisfacción total de nuestros clientes y usuarios del mercado del plástico en la región.

2.3 VISION

Nuestra visión es alcanzar para el año 2010 un mayor cubrimiento del mercado del plástico en la región, a través de la optimización de los recursos y el aprovechamiento de la tecnología, garantizando a nuestros clientes un excelente cumplimiento en la entrega de productos de buena calidad que le proporcionen una satisfacción total de sus necesidades.

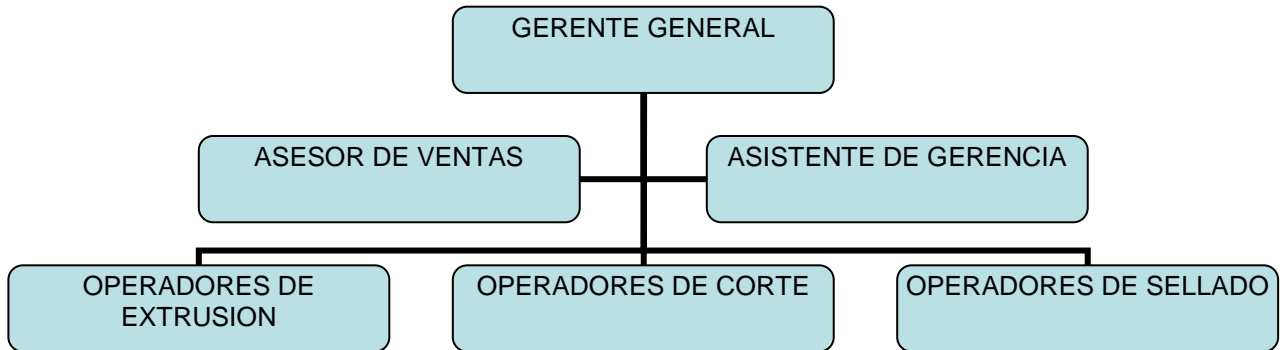
Con este crecimiento de mercado brindaremos a nuestros empleados un trabajo con recompensa una estabilidad laboral y la oportunidad de alcanzar su máximo potencial.

2.4 VALORES CORPORATIVOS

- Calidad
- Eficiencia
- Trabajo en Equipo
- Compromiso

- Perseverancia

2.5 ORGANIGRAMA DE PLASTICOS Y EMPAQUES CARTAGENA LTDA



2.6 ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO

Para el diagnóstico interno de Plásticos y Empaques Cartagena Ltda. Se describirá la empresa en función de las capacidades básicas de las organizaciones: capacidad administrativa, capacidad competitiva, capacidad de talento humano, capacidad tecnológica y capacidad financiera.

2.6.1 Capacidad Administrativa

El área administrativa de la empresa se caracteriza por su flexibilidad y estar abierto a sugerencias o ideas que surjan de otras personas no solo dentro sino fuera de la empresa, ya que todos los aportes pueden favorecer a la empresa en un futuro.

La toma de decisiones es centralizada, ya que toda la responsabilidad recae sobre el gerente general quien tiene la última palabra, sin embargo este recibe algunas veces aportes de los demás empleados que le ayudan a tomar mejores decisiones. El 33% de los trabajadores consideran que su participación en la toma de decisiones es alta, otro 33% dice que no tiene

ninguna participación, un 22% tiene participación media y un 12% considera que su participación es baja.

El alcance de algunas decisiones define si este proceso queda en manos del gerente o de algún otro empleado dependiendo también su ubicación dentro de la organización.

Las funciones por cargo dentro de la empresa están claramente definidas, lo que se apoya además en la existencia y seguimiento de un manual de funciones. Esto favorece a la empresa ya que las confusiones en las tareas se presentarían muy esporádicamente dada la claridad en las labores. Según la opinión de los empleados, el 50% realiza sus tareas de acuerdo a lo que le dice su jefe inmediato, un 20% las hace siguiendo un manual de funciones, otro 20% de acuerdo a sus conocimientos y 10% restante tiene en cuenta todas las opciones mencionadas.

Por tratarse de una empresa pequeña, el área administrativa está muy estrechamente relacionada con el resto de la empresa, estas relaciones son buenas lo que genera un ambiente de trabajo armonioso y acogedor. Esto se evidencia aun mas con el trabajo en equipo que realizan entre todos y que hace que los resultados sean mejores.

En plásticos y empaques Cartagena existen líderes que buscan y desarrollan un mayor entendimiento entre todos, actividades en pro de la empresa que convierten al personal en un grupo unido y dinámico que se dedica a sus funciones cooperando con el cumplimiento de las metas organizacionales. No obstante, como en la mayoría de las empresas, existen ciertos conflictos e inconformidades. Según lo expresado por los empleados, un 45% no está conforme con su salario, otro 45% se queja por el tiempo en el contrato de trabajo y el 10% restante dice haber tenido problemas en las relaciones interpersonales. Este último se presenta muy esporádicamente y la manera de solucionarlo es a través del dialogo.

En cuanto a la motivación todos manifestaron tener un alto nivel de motivación dentro de la empresa, sin embargo a la pregunta: ¿cómo considera que se le debe motivar?, un 27% expresó que con dinero, otro 27% con reconocimiento en público, un 20% con regalos, un 13% desea capacitación y otro 13% mayor participación.

La alta motivación en la empresa se debe a que en la actualidad, la gerencia de Plásticos y Empaques Cartagena incentiva al personal con reconocimiento en público y obsequios.

La empresa, se ha esmerado en ofrecerle a los empleados las mejores condiciones de tal manera que estos puedan sentirse como en su segundo hogar y los resultados de estos esfuerzos se ve en que un 72% de los empleados afirma que la empresa cumple totalmente con sus expectativas, un 20% tiene sus expectativas cumplidas parcialmente y un 8% dice que la empresa no ha cumplido con sus expectativas. El cumplimiento de estas expectativas ha logrado que los trabajadores en su gran mayoría tengan un sentido de pertenencia con la empresa, sin embargo el 85% de estos evaluaría la posibilidad de un nuevo puesto de trabajo fuera de la empresa y un 15% no lo haría.

En la empresa se llevan a cabo cada uno de los pasos de el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), ya que con ellos se logra una mayor organización en todas las actividades. Sin embargo, en cuanto a la administración estratégica, pese a considerarse como una herramienta muy importante para el logro de una ventaja competitiva sostenible, no se le ha entregado la dedicación y el tiempo que esta amerita, lo que hace necesario tomar acciones al respecto, máxime cuando el mayor deseo de la empresa es tener un mayor cubrimiento del mercado, una mayor infraestructura y por ende una mayor producción, además de todos los beneficios que esto trae consigo.

2.6.2 Capacidad Competitiva

En Plásticos y Empaques Cartagena las tareas básicas de mercadeo son llevadas conjuntamente entre el gerente y el asesor de ventas. Dichas tareas son principalmente:

- Acuerdos y seguimiento de la venta de productos
- Monitoreo de la competencia
- Creación, desarrollo e implementación de planes promocionales para los clientes actuales y potenciales.

Los objetivos que se persiguen con dichas actividades son:

- Contribuir al crecimiento comercial de la empresa
- Incrementar las utilidades
- Darse a conocer en la ciudad y la región
- Conocer las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción.

La empresa se apoya en la investigación de mercados para fijar precios, establecer posibilidades de ampliación de mercado, seguimiento de los clientes, mejoramiento de los productos ofrecidos y demás actividades de marketing en las que la investigación de mercados pueda ser de gran utilidad.

Una gran parte de los Productos de Plásticos y Empaques Cartagena (75%), es vendida al consumidor final, entre los que se encuentran clínicas, hospitales y supermercados, la mercancía restante es vendida a intermediarios comerciales como detallistas y distribuidores mayoristas. Los productos que mas se venden son las bolsas hospitalarias con aproximadamente un 40% de las ventas totales, seguido por los rollos

tubulares con un 25% y el resto de las ventas se distribuyen muy equitativamente entre el resto de los productos.

La relación que tiene la empresa con sus clientes es muy buena, esto es gracias a que constantemente se realizan visitas a los clientes con el fin de conocer la opinión de estos acerca del producto ofrecido, de tal manera que se puedan afianzar las relaciones de intercambio entre las partes, en estas visitas se evalúan principalmente la calidad del producto y la prestación del servicio. De acuerdo a la última visita realizada el 86% de los clientes considera que la prestación del servicio es muy buena, 12% afirma que es buena y solo el 2% dice que es regular. En cuanto a la calidad de los productos, un 91% considera que la calidad es excelente y el 9% restante opina que es buena.

Plásticos y Empaques Cartagena establece sus precios con base en su política de precios y en el análisis de la estructura de costos de la empresa. Los precios con respecto a los de la competencia son altos, esto es debido a que son productos que presentan mayor calidad frente a los de sus competidores directos.

El portafolio de productos ofrecidos por Plásticos y Empaques Cartagena es el siguiente:

- ❖ **Línea de rollos tubulares:** rollos de alta y baja densidad con diferentes tamaños y colores.
 - Rollos tubulares precortados
 - Rollos tubulares por orden de pedido

- ❖ **Línea de bolsas plásticas:** bolsas de alta y baja densidad, estampadas, no estampadas y diferentes colores y formas.
 - Bolsas hospitalarias

- Bolsas industriales
- Bolsas para basura
- Bolsas pre-medidas
- Bolsas de medidas

Además de estos productos la empresa tiene pensado el desarrollo de nuevos prospectos los cuales son bolsas para hielo y bolis, una línea especial de bolsas con manigueta y bolsas con cierre.

El mercado para la empresa es muy importante puesto que de esta actividad dependen los ingresos que esta obtenga y el crecimiento que logre en materia comercial. Sin embargo, no se han hecho los esfuerzos necesarios para darse a conocer a través de campañas publicitarias debido al alto costo que esta implica, lo que incrementaría aun mas el precio de los productos.

La participación de la empresa a nivel nacional es demasiado pequeña, dado que no tiene una cobertura muy amplia, no obstante, comparándose con los competidores directos de la ciudad la gerencia estima tener una participación del 35%.

Las garantías que la empresa ofrece a sus clientes se basan en un producto de excelente calidad y de acuerdo con las especificaciones dadas por el cliente a lo que se suma una entrega oportuna de los productos.

2.6.3 Capacidad Recurso Humano

Las actividades relacionadas con el recurso humano son llevadas a cabo por el asistente de gerencia. Dichas actividades son:

- Liquidación de nómina
- Afiliación

- Selección de personal
- Contratación
- Motivación laboral
- Documentación en general

El personal que entra a trabajar a la empresa puede provenir de diferentes fuentes: en algunos casos la empresa llama al SENA para convocar personal, otros llegan por recomendación directa y otros simplemente llevan su solicitud de manera independiente.

En la selección de personal, la empresa estudia las hojas de vida y hace una preselección teniendo en cuenta el perfil deseado y la experiencia que la persona tenga para el cargo al que aspira. Posteriormente las hojas de vida mas opcionadas son llevadas a la gerencia par que de su punto de vista, seguidamente se hace la entrevista a los preseleccionados con el gerente para finalmente hacer la contratación del personal mas apto para el cargo, por un periodo de prueba de tres meses.

Cuando se trata de personal totalmente nuevo la empresa les hace una inducción, esto no ocurre cuando se trata de personal que anteriormente ha trabajado en la empresa y que ha salido por causa de una baja en la producción.

En lo que se refiere a la evaluación de desempeño, la empresa para medir el rendimiento del personal de producción, tiene en cuenta tres factores: optimización de la materia prima, representada en nivel de desperdicio que se genere durante el proceso de producción; la calidad del producto final, reflejada en el acabado y la buena presentación del producto y la eficiencia del trabajador representado básicamente en el conocimiento y agilidad que este tenga en sus labores. Para el personal administrativo, la medición del desempeño se hace de una manera mas subjetiva, el gerente emite su juicio

de acuerdo al rendimiento de los empleados y los resultados alcanzados, en lo que se tiene en cuenta aspectos como eficiencia, cumplimiento y pro actividad.

El nivel de remuneración en Plásticos y Empaques Cartagena es muy bueno, de acuerdo a la opinión de los empleados un 45% considera que gana mas de lo que espera, otro 45% considera que su remuneración es justamente lo que espera y tan solo un 10% cree que gana menos de lo esperado.

El nivel de ausentismo en la empresa es bajo, solo un 5% falta pocas veces, mientras que el resto nunca lo hace.

En cuanto al nivel académico, el 82% de los trabajadores poseen carreras técnicas y un 18% tienen titulo profesional.

Actualmente se encuentran trabajando 11 personas, de las cuales 8 laboran en el área de producción, 2 en la parte administrativa y el gerente general. Del total de trabajadores, dos son mujeres y se encuentran en la parte de producción.

En Plásticos y Empaques Cartagena no existen reglamento interno de trabajo formalmente establecido, este se encuentra en proceso de diseño, no obstante se aplican sanciones disciplinarias que van desde una amonestación verbal hasta la cancelación del contrato de trabajo dependiendo de la gravedad del asunto, que queda a juicio del Gerente.

La empresa tampoco cuenta con programas definidos de salud ocupacional, actualmente la seguridad industrial en la empresa aplica de una manera sencilla, en donde todos los trabajadores utilizan los elementos básicos de seguridad, dependiendo de las tareas que llevan a cabo.

2.6.4. Capacidad Técnica

En el área de producción se encuentran ocho operarios, 6 de sellado, 1 de extrusión y 1 de corte, los cuales son subordinados directamente por el gerente, el cual se encarga de planear la producción, coordinar la logística de compra y verificar, coordinar y controlar los procesos productivos. Esta última función es delegada al asistente del gerente en ocasiones.

En lo que a tecnología se refiere Plásticos y Empaques Cartagena utiliza maquinaria en tecnología de punta que se amolda a las necesidades de la empresa para obtener productos de calidad que satisfagan a su vez las necesidades de los clientes. Estas máquinas se mencionan a continuación:

- Maquinas selladoras: Estas máquinas son las que en el proceso de sellado se encargan de unir las películas de polietileno para formar el fondo de la bolsa.
 - tres selladoras semiautomáticas
 - dos selladoras manuales
- Cortadora manual: se utiliza para cortar las películas de polietileno, en las dimensiones especificadas en la orden de producción.
- Troqueladora hidráulica: se utiliza para darle formas especiales al producto.
- Extrusora o combiador electrónico: se encarga de fundir la materia prima a altas temperaturas al inicio del proceso productivo.

El costo de la maquinaria que se emplea en la empresa es alto, a esta maquinaria se le hace mantenimiento preventivo cada seis meses, sin embargo hay ocasiones en que es necesario realizar mantenimiento correctivo, estos mantenimientos son llevados por personal subcontratado.

El proceso productivo de Plásticos y Empaques Cartagena básicamente consiste en: inicialmente en el llenado de la máquina extrusora con materia

prima, la cual es sometida a altas temperaturas (200° C) para ser fundida, posteriormente a través de un molde se le da forma de película los que seguidamente pasaran a través de embobinadores para formar los rollos y estos pasan a las maquinas de corte y sellado para obtener el producto terminado. Para el caso de las bolsas con manigueta, se utiliza la maquina troqueladora, la cual le da esta característica especial. Finalmente se lleva a cabo el proceso de empaque y almacenamiento.

Debido a que la zona en la que se encuentran las maquinas es relativamente pequeña, la ubicación de estas se hizo teniendo en cuenta su tamaño, así, las maquinas mas grandes quedaron en la parte posterior del área, en la que se hicieron modificaciones como fue la construcción de un subnivel para facilitar su operación.

Por otra parte las maquinas mas pequeñas fueron ubicadas en la zona central, todo esto con el fin de facilitar el desplazamiento de personal, materia prima y producto terminado. La materia prima y los productos terminados son almacenados en la zona delantera de la planta para facilitar su traslado, tanto al interior (hacia las maquinas) como al exterior de la empresa.

La producción es variable dependiendo de las ordenes de pedido, solo cerca de un 20% es producción fija. Existen periodos de alta y baja producción que dependen de los pedidos; enero y noviembre son los meses en que la empresa presenta mayor producción, en contraste, diciembre se caracteriza por presentar los niveles de producción mas bajo.

La empresa tiene una capacidad instalada de 15 ton/mes y una capacidad utilizada de 15 ton/mes, es decir, que se está utilizando productivamente un 33.33% de la capacidad de la planta.

En cuanto a los proveedores de materia prima, estos se encuentran ubicados en Cartagena y Bogotá, estos fueron escogidos porque, a criterio del gerente son los únicos que ofrecen materia prima de acuerdo a sus requerimientos.

La empresa no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo o al menos de alguien que se encargue de dicha actividad por factores de tiempo y dinero. Sin embargo, ante la posibilidad de una idea innovadora la gerencia se ocupa de realizar los estudios de mercadeo, económico y técnico, para evaluar la factibilidad de dicha idea y hacerla realidad.

2.5 CAPACIDAD FINANCIERA

Para el análisis financiero de Plásticos y Empaques Cartagena se recurrió a la información presentada en el Balance General y Estados de Resultados de la empresa para los períodos comprendidos entre 2001 y 2004 (Ver anexo A) ya que estos son los periodos para los cuales la empresa cuenta con esta información. Los valores en los estados financieros están dados en miles de peso, tal cual como fueron suministrados.

Inicialmente se calcularán las Razones Financieras, posteriormente se hará el Análisis de participación (Vertical) y el de Variación (Horizontal)

✓ Razones de Liquidez

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para pagar sus obligaciones de corto plazo.

Tabla 25 Razones de Liquidez, Plásticos y Empaques Cartagena (2001 - 2004)

LIQUIDEZ		2001	2002	2003	2004
Corriente	Activo Corriente /Pasivo Corriente	1,20	1,46	1,80	2,29
Prueba Ácida	(Activo Corriente – Inv) / Pasivo Corriente	1,13	1,38	1,70	2.19
CTN	Activo Corriente - Pasivo Corriente	20.904	38.084	52.437	70.569
EBITDA	Utilidad Operacional + Depreciación	21.917	22.541	21.470	21.956

- **Razón Corriente** (Ver tabla 25 Razones de Liquidez)

Este índice da una idea del respaldo que hay sobre los pasivos corrientes. Es una forma de medir la liquidez de la empresa que expresa con cuanto activo se cuenta para cubrir el pasivo corriente. De esta manera Plásticos y Empaques Cartagena para 2001 contaba con 1.20 pesos para cubrir cada peso en el pasivo corriente. Para los años 2002, 2003 y 2004 la liquidez de la empresa aumentó, pasando a ser 1.46, 1.80 y 2.29 respectivamente. Este aumento se debe principalmente a la disminución del pasivo corriente que durante los cuatro años analizados ha ido presentando bajas significativas en las cuentas de proveedores y cuentas corrientes comerciales (Ver anexo A).

- **Prueba Ácida** (Ver tabla 25 Razones de Liquidez)

Pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de las ventas de sus existencias. Para efectos de conocer esta liquidez inmediata, se excluyen los inventarios del activo corriente, permitiendo ser esto una garantía apropiada al momento de tener que liquidar un negocio. Este índice para Plásticos y Empaques Cartagena fue en 2001 de 1.13, lo que significa que la empresa cuenta con 1.13 pesos, excluyendo sus inventarios, para respaldar cada peso de su pasivo corriente. Para el 2002, 2003 y 2004 el índice aumentó a 1,38; 1,70 y 2,19 respectivamente. Estos aumentos están dados no solo por la disminución en

los pasivos corrientes, como ya se explicó en la razón corriente, sino también por la disminución en los inventarios (Ver anexo A).

- **CTN – Capital de Trabajo Neto** (Ver tabla 25 Razones de Liquidez)

Es una forma de apreciar de manera cuantitativa (en pesos) los resultados de la razón corriente. Es el recurso que la empresa tiene para llevar a cabo sus actividades después de cumplir con sus pasivos corrientes. Este índice ha ido incrementándose desde 2001 hasta el 2004. Es así como para el 2002 el CTN se incrementó en 82.18% con respecto al año inmediatamente anterior, pasando de \$20.904 (cifras en miles de pesos) a \$38.084; para el año 2003 el incremento fue de 37.68% con respecto al año inmediatamente anterior, pasando a un total de \$52.437 y para el 2004 el incremento del CTN fue de 34.57% con respecto al año 2003. El aumento del CTN es gracias a la disminución del pasivo corriente en las cuentas ya explicadas anteriormente.

- **EBITDA** (Ver tabla 25 Razones de Liquidez)

El EBITDA también se denomina Utilidad Operativa de Caja y se refiere a la utilidad operativa antes de restar los gastos que no implican desembolsos como lo es la depreciación. El resultado de este índice representa la caja bruta de la empresa para cubrir impuestos, intereses y abono al capital, reposiciones de capital en trabajo, utilidades de los accionistas e inversión para reposición de activos fijos. Para el 2002 el EBITDA de Plásticos y Empaques Cartagena creció 2.84% con respecto al año inmediatamente anterior, en el 2003 bajo 4.75% y en el 2004 aumentó 2.26%.

✓ Razones de Actividad

Tabla 26. Razones de Actividad, Plásticos y Empaques Cartagena (1999-2003)

ACTIVIDAD		2001	2002	2003	2004
PP C x C	$(C \times C \text{ Promedio} / \text{Ventas Crédito}) \times 360$	79	68	72	108
PP Inventario	$(\text{Inventario Promedio PT} / \text{CMV}) \times 360$	52	55	49	45
Rotación activo	Ventas/ activos totales	0.21	0.22	0.24	0.25

- **Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar** (Ver Tabla 26. Razones de Actividad, Plásticos y Empaques Cartagena (2001 – 2004))

Este índice muestra el promedio de días que la empresa se demora para recuperar un peso invertido en cartera. Esto permite hacerse una idea acerca de la forma en que pagan los clientes y la efectividad de cobranza de la empresa (Labor a cargo del asesor de ventas), comparada con la política utilizada por la organización para vender. La política de créditos de Plásticos y Empaques Cartagena es a 60 días, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el índice, se evidencia que los clientes de Plásticos y Empaques Cartagena se demoran un promedio de más de 20 días por encima de la política establecida.

- **Plazo Promedio Inventario productos terminados** (Ver Tabla 26. Razones de Actividad, Plásticos y Empaques Cartagena (2001 – 2004))

Este índice expresa cuantos días tardan los inventarios de productos terminados en rotar. Los niveles de inventario que maneja Plásticos y Empaques Cartagena rotaron en 2001 cada 52 días, para el 2002, 2003 y 2004 lo hicieron cada 55, 49 y 45 días respectivamente. Estas cifras reflejan

la política de la empresa de mantener niveles bajos de inventarios que le permitan ahorrar en el costo de su mantenimiento.

- **Rotación de activos totales** (Ver Tabla 26. Razones de Actividad, Plásticos y Empaques Cartagena (2001-2004))

Indica la eficiencia con la que la empresa puede emplear la totalidad de sus activos a fin de generar ventas. Por lo general cuanto más alta sea la rotación de activos totales de la empresa, tanto mayor su eficiencia existirá en la utilización de los activos. Se puede ver que este indicador ha ido creciendo año tras otro pasando de 0.21 en el 2001 a 0.25 en el 2004

✓ Razones de Rentabilidad

Tabla 27. Razones de Rentabilidad, Plásticos y Empaques Cartagena

RENTABILIDAD		2001	2002	2003	2004
Margen Bruto Utilidad	Utilidad bruta / ventas netas	0.17	0.23	0.22	0.23
Margen Utilidad Operacional.	Utilidad operacional/ ventas netas	0.07	0.09	0.07	0.08
Margen Utilidad Neta	Utilidad neta / ventas netas	0.028	0.020	0.017	0.044
Rendimiento Activo	U. Neta/ Activo total promedio	0.006	0.004	0.004	0.011
Rendimiento Patrimonial	U. Neta / Patrimonio Prom.	0.010	0.007	0.006	0.015

- **Margen de Utilidad** (ver tabla 27. Razones de Rentabilidad)

Este índice determina cuanto aporta a la utilidad cada peso vendido.

Para el presente análisis se ha calculado teniendo en cuenta la Utilidad Bruta, la Utilidad Operacional y la Utilidad Neta. En 2001 por cada peso vendido la utilidad bruta fue de 0.17 pesos, esta aumenta a 0.23 en el 2002, luego disminuye 0.22 en el 2003 debido al crecimiento que tuvieron los costos de ventas en mayor proporción a las ventas netas y

que hicieron que la utilidad bruta tuviera una menor participación en las ventas netas. Y en el año 2004 el margen bruto de utilidad crece nuevamente a 0.23 debido al crecimiento que tuvieron las ventas y al descenso de los costos de ventas. El Margen de Utilidad operacional oscila entre 0.07 y 0.09. El Margen de Utilidad Neta para los años, 2001, 2002, 2003 y 2004 fue de 2.8%, 2%, 1.7% y 4.4% respectivamente. La disminución presentada en el 2002 y 2003 se debió principalmente a las bajas en las ventas y al crecimiento de los costos y gastos de operación.

- **Rendimiento del Activo** (ver tabla 27. Razones de Rentabilidad)

Este índice da una idea de la eficiencia con que se aprovechan los recursos (Activos) que posee la empresa para generar un volumen de actividades. En otras palabras, este índice permite saber como crece la utilidad en relación con los activos. Para 2001 el Rendimiento del Activo de Plásticos y Empaques Cartagena fue de 0.6% y para el 2002 y 2003 disminuye a 0.4%. Pero luego para el 2004 el rendimiento de la empresa mejoró a 1.1%.

- **Rendimiento Patrimonial** (ver tabla 27. Razones de Rentabilidad)

Este índice representa la tasa de interés que ganan los propietarios de acuerdo a su aporte. Teniendo en cuenta los resultados de este índice se observa que el propietario de Plásticos y Empaques Cartagena por cada peso aportado al Patrimonio ha obtenido un rendimiento de 1%, 0.7%, 0.6% y 1.5% para los años de 2001, 2002, 2003 y 2004 respectivamente. La disminución en el Rendimiento Patrimonial de los años 2002 y 2003 se dio

debido a las pocas utilidades que se presentaron en esos dos años y al incremento patrimonial.

✓ **Razones No Tradicionales**

- **Palanca De Crecimiento**

Este índice se obtiene de la relación entre el Margen EBITDA y la Productividad del Capital de trabajo (PKT), expresa si la empresa realmente ha crecido durante los periodos que se tomen para analizar.

El Margen EBITDA para Plásticos y Empaques Cartagena Ltda. aumentó en el año 2002, 37 % (Ver tabla 45), lo que quiere decir que la empresa aumentó la cantidad de dinero disponible para caja generado por sus ingresos; así por cada peso obtenido de los ingresos, 37 centavos estaban disponibles para caja, en el 2002 aumentó en tres centavos, en el 2003 disminuyó dos centavos y en el 2004 aumentó menos de un centavo (0.4).

La Productividad del KTNO para Plásticos y Empaques Cartagena Ltda. ha ido aumentando año tras año (Ver tabla 45), así se puede observar que para el año 2001 por cada peso vendido por Plásticos y Empaques Cartagena este mantuvo 24 centavos en KTNO, para el 2002 mantuvo 33 centavos , en el 2003 mantuvo 43 centavos y en el 2004 mantuvo 63 centavos. De manera general, este índice permite observar qué tan eficiente es la empresa en las ventas con el KTNO que posee.

El mejor desempeño de Plásticos y Empaques Cartagena en la Palanca de Crecimiento (ver tabla 45) lo obtuvo en el 2001 y 2002, lo que significa que la empresa en esos periodos creció, mientras que para lo otros períodos la

palanca de crecimiento no fue favorable para la empresa porque va en descenso.

Tabla 28. Cálculo de la Palanca de Crecimiento

	2001	2002	2003	2004
VENTAS	59.041	55.650	55.328	55.971
EVITAD	21.917	22541	21.470	21.956
MARGEN EBITDA (Ebitda/Ventas)	37%	40.5%	38.8%	39.2%
C X C	55.909	50.409	49.540	55.176
INVENTARIO	6.995	6.524	5.865	5.359
C X P	-48.510	-38.329	-31.665	-25.142
KTNO	14.094	18.604	23.740	35.393
PRODUCTIVIDAD KTNO	24%	33%	43%	63%
PALANCA DE CRECIMIENTO	1.55	1.22	0.90	0.62

✓ **Análisis Horizontal**

Haciendo una comparación en el Balance General de Plásticos y Empaques Cartagena para determinar la variación tanto en el Activo como Pasivo y Patrimonio, se observa que , los Activos de la empresa han ido disminuyendo para -8.8%, -7.6% y -4.0% para los años 2002, 2003 y 2004 respectivamente. Estas disminuciones fueron debido al descenso en las cuentas de deudores (-9.0% y -1.0% en los años 2002 y 2003

respectivamente) y el activo no corriente que presentó disminuciones del -12.2%, -13.65% y -40.6% para los tres últimos años. Cabe resaltar la gestión de los inventarios, ya que siguiendo la política de mantenerlos bajos, en el 2002 estos disminuyeron el 6.7%, en el 2003 disminuye 10.2% y el 2004 8.6%. Lo cual demuestra que se están buscando mecanismos para cumplir con uno de los principios del Justo a Tiempo.

Con respecto a los Pasivos, estos disminuyeron en el 2001, 2002 y 2004, 22.6% 20.7% y 16.8% respectivamente. Estas disminuciones fueron ocasionadas principalmente por los descensos en las cuentas de los proveedores que bajó a un 26% en el 2002, 21.4% en el 2003 y 15% en el 2004; y por otra parte las cuentas por pagar que disminuyeron 16.3%, 17.3% y 20% para los tres últimos años.

En el año 2002 el Patrimonio crece 0.66%, en el 2003 disminuyó 0.65% a causa de las cuentas de revalorización del patrimonio y el resultado del ejercicio que para ese año fue el más bajo. y para el año 2004 aumenta en 1.3%. los aumentos fueron gracias a, además de las dos cuentas mencionadas, al superávit por valorización.

✓ **Análisis Vertical**

Haciendo un análisis vertical del Balance General de Plásticos y Empaques Cartagena se observa que el 46.25% del Total Activo corresponde en 2001 al Activo Corriente, la participación de este rubro va en aumento para los siguientes años analizados pasando a 48.26% en el 2002, 51.63% en el 2003 y 56.98% en el 2004. El valor más representativo del Activo Corriente para todos los períodos estudiados es el disponible que tiene una participación de 48.81% en 2001, 49.9% en el 2002, 51.06% en 2003 y

49.74% en el 2004. Las propiedades, plantas y equipos de Plásticos y Empaques Cartagena han estado entre el 40.9% y el 52.4% del Total Activo para los períodos comprendidos entre 2001 y 2004. Del Total Pasivo y Patrimonio la mayor proporción corresponde al Patrimonio con una participación del 59.58% para el 2001, 65.59% para el 2002, 70.48% para el 2003 y 74.43% para el 2004. Del Total Pasivo la mayor participación la tiene el Pasivo Corriente que está alrededor del 95% y 97%

Haciendo el análisis vertical del Estado de Resultados se observa que la participación de la Utilidad Bruta con respecto a las ventas oscila entre el 17% y el 23%; los gastos operacionales van en aumento, en el año 2001 fueron del 10.4% con respecto a las ventas, en el 2002, 14.6%; en el 2003 14.8% y en el 2004, 15.8%, obteniendo utilidades operacionales que van desde el 7 y el 8%. Los Ingresos No Operacionales han aumentado su participación durante todos los años analizados pasando de 0.2% al 1% de las ventas en el último año. Las Mayores Utilidades Netas se presentaron en el 2004, afectadas básicamente por el incremento en las ventas y por la reducción en los costos. Las Utilidades Netas más bajas se presentaron en el 2003, en este periodo las ventas bajaron pero los costos subieron, a lo que se suma el aumento en los gastos operacionales.

✓ **Benchmark**

Para determinar la situación financiera de Plásticos y Empaques Cartagena con respecto a la competencia se seleccionaron siete empresas del sector teniendo en cuenta que son empresas con las que Plásticos y Empaques Cartagena desea compararse ya que son competidores directos por los productos que producen y comercializan.

Las empresas seleccionadas para este comparativo fueron:

- ROTOFIBRA LTDA.
- PLASTIBOLSAS LTDA.
- INDUSTRIAS PLASTICAS LTDA.
- MIDEPLAST
- GLOBAL TRADING CORP.
- DESECHABLES 305
- NEW POLYMER

Para el cálculo de los indicadores financieros se tuvo en cuenta el Balance General y el Estado de Resultados proporcionados por la Superintendencia de Sociedades y por la cámara de comercio de Cartagena. Los años tenidos en cuenta para dicho análisis corresponden a los de 2001 - 2004.

▪ **Razón Corriente** (Ver tabla 28)

La empresa que presentó la mayor razón corriente durante el último año analizado fue Plastibolsas, seguido por Plásticos y Empaques Cartagena. Para el año 2002 Global Trading presentó un índice muy bueno pero para los años posteriores ha venido presentando descensos. Quien presenta los índices corrientes más bajos es la empresa New Polymer.

Plásticos y Empaques Cartagena en este indicador se sitúa por debajo del promedio normal de la competencia para los dos primeros años y luego se ubica por encima de la media para los dos años siguientes.

Tabla 28. Razón Corriente

EMPRESA	2001	2002	2003	2004
ROTOFIBRA LTDA.	0,91	0,96	0,70	0,64
PLASTIBOLSAS LTDA.	3,05	2,34	2,23	2,57
PEC LTDA	1,20	1,46	1,80	2,29

INDUSTRIAS PLASTICAS LTDA.	1,63	1,68	1,75	1,99
MIDEPLAST	1,18	0,91	1,48	1,46
GLOBAL TRADING CORP.	-	3.06	2,85	2,23
DESECHABLES 305	1,78	2,14	1,67	0,98
NEW POLYMER	0,41	0,63	0,52	0,38

▪ **Capital De Trabajo Neto (CTN)** (Ver tabla 29)

Dentro de este indicador y en comparación con las demás empresas analizadas, Plastibolsas presenta una mejor posición en cuanto a CTN con respecto a sus competidores. Las empresas que presentan cifras negativas en todos los años estudiados fueron Rotofibra y New Polymer. La empresa Mideplast presentó un CTN negativo para el año 2002 y para el último año, lo hizo Desechables 305.

Tabla 29. Capital de Trabajo Neto

Empresa	2001	2002	2003	2004
ROTOFIBRA LTDA.	-43.049	-17.815	-138.568	-164.531
PLASTIBOLSAS LTDA.	95.562	102.936	95.696	110.705
PEC LTDA	20.904	38.084	52.437	70.569
INDUSTRIAS PLASTICAS LTDA.	81.729	87.125	99.905	139.411
MIDEPLAST	60.547	-33.723	128.168	112.927
GLOBAL TRADING CORP.		24.187	21.640	8.323
DESECHABLES 305	35.587	45.854	38.373	-1.507

NEW POLYMER	-71.627	-48.771	-85.006	-96.838
-------------	---------	---------	---------	---------

▪ **Plazo Promedio Cuentas Por Cobrar - pp c x c** (Ver tabla 30)

Las empresas que mejor desempeño muestran en la recuperación de su cartera son Global Trading, Mideplast (los dos primeros años) y Rotofibra (los dos últimos años) y quien tarda mas días para recuperarla son Desechables 305 y Plastibolsas.

El promedio de días de recuperación para la industria presenta, en promedio, mejoría, y con respecto a este promedio total, Plásticos y Empaques Cartagena se encuentra por debajo de este, excepto para el año 2004 en el que presenta la mayor tardanza.

Tabla 30. PP c x c

Empresa	2001	2002	2003	2004
ROTOFIBRA LTDA.	114	119	19	47
PLASTIBOLSAS LTDA.	127	136	133	92
PEC LTDA	79	68	72	108
INDUSTRIAS PLASTICAS LTDA.	50	53	58	68
MIDEPLAST	41	35	65	68
GLOBAL TRADING CORP.		10	13	36
DESECHABLES 305	74	161	214	87
NEW POLYMER	64	63	68	64

- **Rotación de Activos totales** (Ver tabla 31)

En este indicador se puede observar que la empresa que mayor eficiencia ha logrado en la utilización de sus activos para generar ventas fue Global Trading, Plásticos y Empaques Cartagena y Desechables 305 son las empresa con la menor eficiencia en lo que a este indicador se refiere

Tabla 31. Rotación de activos

Empresa	2001	2002	2003	2004
ROTOFIBRA LTDA.	0.85	0.90	1.39	0.49
PLASTIBOLSAS LTDA.	0.29	0.31	0.27	0.35
PEC LTDA	0.21	0.22	0.24	0.25
INDUSTRIAS PLASTICAS LTDA.	1.08	0.97	0.70	0.80
MIDEPLAST	1.06	0.76	0.51	0.67
GLOBAL TRADING CORP.	-	2.78	3.02	3.70
DESECHABLES 305	0.25	0.22	0.21	0.20
NEW POLYMER	0.30	0.29	0.26	0.27

- **Plazo Promedio Inventarios P.T. - PP INV** (Ver tabla 32)

En el desempeño de este indicador Plásticos y Empaques Cartagena y Mideplast son las empresas que más tardan en rotar sus inventarios, pero a diferencia de esta, Plásticos y Empaques Cartagena ha presentado mejorías en su gestión, de tal manera que los valores de estos indicadores han ido bajando para los dos últimos años. Plastibolsas por su parte es la empresa

que mejor desempeño ha logrado en este en esta tarea tan importante para las empresas.

Tabla 32. PP INV

Empresa	2001	2002	2003	2004
ROTOFIBRA LTDA.	28	23	13	37
PLASTIBOLSAS LTDA.	14	9	10	4
PEC LTDA	52	55	49	45
INDUSTRIAS PLASTICAS LTDA.	20	24	24	16
MIDEPLAST	154	194	285	215
GLOBAL TRADING CORP.		19	9	13
DESECHABLES 305	43	26	22	42
NEW POLYMER	5	15	17	8

- **Margen De Utilidad Operacional** (Ver tabla 33)

Plásticos y empaques Cartagena se mantuvo durante todos los años de estudio con un margen de utilidad operacional entre el 7% y el 9%; valor que se encuentra por debajo del promedio total de la competencia. Esto se explica por los altos costos en insumos que tiene que pagar para la fabricación de sus productos y los gastos operacionales que cada año son mayores.

Quienes mejor desempeño tuvieron en su margen de utilidad operacional fueron la empresa Industrias Plásticas y Global Trading para todos los años analizados en promedio. Plásticos y Empaques Cartagena está entre las empresas con los márgenes de utilidad operacional mas bajo de la industria.

Tabla 33. Margen de Utilidad Operacional

Empresa	2001	2002	2003	2004
ROTOFIBRA LTDA.	9.8%	9.9%	-4.6%	11.1%
PLASTIBOLSAS LTDA.	10.7%	8.4%	6.7%	15%
PEC LTDA	7%	9%	7%	8%
INDUSTRIAS PLASTICAS LTDA.	20%	35%	24%	27%
MIDEPLAST	11%	-2%	-9%	8%
GLOBAL TRADING CORP.	-	11%	46%	19%
DESECHABLES 305	10%	16%	9%	10%
NEW POLYMER	8.6%	8.2%	8.2%	8.9%

▪ **Margen De Utilidad Neta** (Ver tabla 34)

En Plásticos y Empaques Cartagena el margen de utilidad neto estuvo por debajo del promedio de la competencia para todos los años de estudio. En el último año la empresa con el mejor margen de utilidad neta es Industrias Plásticas, y con el menor margen se encuentra New Polymer, la empresa con los márgenes de utilidad neta mas bajos en los años estudiados es Mideplast.

Tabla 34. Margen de Utilidad Neta

Empresa	2001	2002	2003	2004
ROTOFIBRA LTDA.	3.9%	3%	-14.3%	1.8%
PLASTIBOLSAS LTDA.	7.7%	6.4%	4.9%	10.3%

PEC LTDA	2.8%	2%	1.7%	4.4%
INDUSTRIAS PLASTICAS LTDA.	4.1%	15.8%	8.3%	11.1%
MIDEPLAST	2%	-4.8%	-4%	2%
GLOBAL TRADING CORP.	-	10%	5%	9%
DESECHABLES 305	8.6%	11.6%	8.6%	8.7%
NEW POLYMER	2%	1.2%	1%	1.2%

- **Rendimiento Del Patrimonio** (Ver tabla 35)

El rendimiento patrimonial de las empresas estudiadas es bastante variable durante un año y otro. Quien presentó el mayor rendimiento patrimonial fue Global Trading, esto es debido a que esta empresa tiene un patrimonio bastante pequeño y que en relación con las utilidades netas las cantidades son muy cercanas. Plásticos y Empaques Cartagena está entre las empresas que presentan los valores mas pequeños en este indicador, encontrándose por debajo de la media de la industria. Las empresas Rotofibra y Mideplast son las únicas que reportan cifras negativas, esto es a causa de que para estos años sus utilidades fueron negativas.

Tabla 35. Rendimiento del Patrimonio

Empresa	2001	2002	2003	2004
ROTOFIBRA LTDA.	11%	8%	-93%	-4%
PLASTIBOLSAS LTDA.	2.8%	2.7%	1.3%	4.9%
PEC LTDA	1%	0.7%	0.6%	1.5%
INDUSTRIAS PLASTICAS LTDA.	8.2%	24%	8.8%	13%
MIDEPLAST	5.6%	-5.8%	-0.83%	6.4%
GLOBAL TRADING CORP.		61%	32%	66%

DESECHABLES 305	3.7%	4.1%	3.3%	3.4%
NEW POLYMER	1%	0.6%	0.5%	0.6%

2.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – MATRIZ EFI

Esta matriz es una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas más importantes de todas las áreas que componen una organización. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Tabla 36. Matriz EFI Plásticos y Empaque Cartagena

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Calidad del producto	0.11	4	0.44
2. Ambiente de trabajo	0.04	4	0.16
3. Niveles de inventario	0.04	3	0.12

4. Tipo de Maquinaria	0.03	3	0.09
5. Costos Laborales	0.02	3	0.06
6. Nivel de Motivación	0.06	4	0.24
7. Calidad del Servicio	0.10	4	0.40
8. Capacidad instalada	0.05	4	0.20
9. Relaciones con los clientes	0.03	3	0.09
10. Liquidez Financiera	0.10	4	0.40
11. Estructura de la empresa	0.02	3	0.06
DEBILIDADES			
1. Portafolio de productos	0.05	1	0.05
2. Poder de negociación con los proveedores	0.05	2	0.10
3. Precio de los productos	0.08	1	0.08
4. Pocas posibilidades de ascenso	0.03	2	0.06
5. Participación del personal	0.03	2	0.06
6. Poca Capacitación	0.04	1	0.04
7. Investigación y Desarrollo	0.06	1	0.06
8. Bajos márgenes de Rentabilidad	0.06	1	0.06
Total	1,00		2,77

Notas:

- (1) El peso indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una Industria dada. Un peso de 0 indica que no es importante, mientras que 1 expresa que es muy importante.
- (2) Las calificaciones van de 1 a 4, donde 1= debilidad importante, 2 = debilidad

menor

3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante

El total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1 a otro alto de 4, siendo 2.5 el resultado promedio. Según los resultados Plásticos y Empaques Cartagena está por encima del promedio y por tanto tiene una fuerte posición interna.

2.8 CADENA DEL VALOR DE PLASTICOS Y EMPAQUES CARTAGENA LTDA

2.8.1 actividades primarias.

Para comprender las actividades de logística externa, operaciones y logística interna, se muestra a continuación el diagrama de flujo del proceso de fabricación de los productos en la empresa. (Ver figura 1)

2.8.1.1 Logística Interna

Actividades como manejo de materiales almacenamiento, control de inventarios que se utilizan para recibir, almacenar y distribuir los insumos para un producto.

En Plásticos y Empaques Cartagena Ltda. La logística interna se inicia con la solicitud de materia prima a los proveedores. Estas compras varían cada

periodo según el plan de producción de la empresa que es determinado por la demanda de los productos para dicho periodo. Este tipo de producción le permite a la empresa mantener niveles bajos de inventarios.

Una vez los insumos lleguen, son recibidos comprobando solo la cantidad solicitada y queda la salvedad de aplicar el respectivo control de calidad en el que se determina si el material se queda definitivamente o tiene que ser devuelto al proveedor (máximo 24 horas después de ser recibido). Cabe destacar que estas devoluciones ocurren muy raras veces ya que por lo general la materia prima llega con la calidad requerida por la empresa.

El transporte de la materia prima es asumido por la empresa cuando se trata de proveedores locales, ya que esta con su propio medio de transporte. Sin embargo, debe asumir los costos de transporte para el caso de los proveedores que se encuentran fuera de la ciudad, con el cual la responsabilidad de los materiales recae sobre Plásticos y Empaques Cartagena una vez salen de las instalaciones del proveedor a la empresa transportadora. Esta última es quien responde a Plásticos Empaques Cartagena por los productos recogidos.

Cuando los materiales llegan a la empresa, son almacenados y seguidamente se hacen las comprobaciones de calidad, y si están conformes, esperan hasta que sean requeridos para el proceso de producción.

En la logística interna de Plásticos y Empaques Cartagena Ltda. Se genera valor al:

- Hacer un estricto control de calidad a la materia prima garantizando la conformidad de esta para el proceso productivo.

- Contar con la materia prima en el momento en el que la requiere.

2.8.1.2 Operaciones

Actividades necesarias para convertir en productos finales los insumos que proporciona la logística interna. La maquinaria, el empaque, el ensamble y el mantenimiento de equipos son ejemplos de actividades de operaciones.

En Plásticos y Empaques Cartagena las actividades de operación empiezan con la orden de requisición de materia prima para ser procesada. Del área de almacenamiento al de producción es llevado el material necesario para someterlo al proceso productivo pasando desde el proceso de extrusión hasta sellado y empaque. Posteriormente se toma una muestra del producto terminado a la cual se le revisan características como el acabado, apariencia y resistencia. Si los resultados de la muestra no son satisfactorios, se toma una segunda muestra para verificarla, y si esta tampoco cumple con los requisitos de calidad se separa toda la producción buena de la no conforme, y se determina si esta última se reprocesa o se elimina. Pero si los resultados de las pruebas indican que el producto terminado está en perfectas condiciones, entonces esta pasa a ser empacada. Cabe destacar que el producto, aunque con una menor rigurosidad, también es revisado durante el proceso productivo con el fin de corregir posibles fallas a tiempo.

Luego del proceso de empaque los productos son llevados a la zona de almacenamiento en la que esperan un corto lapso de tiempo para ser despachados, por lo general, no mas de 16 horas, con el fin de mantener mínimo el nivel de inventario de productos terminados.

La empresa genera valor en sus actividades de operaciones al:

- Aplicar control de calidad a los productos en proceso y terminados

- Contar con un proceso estandarizado que le permite una mayor eficiencia.

2.8.1.3 Logística Externa

Actividades relacionadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto final a los clientes. Algunos ejemplos de estas actividades incluyen almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales y procesamiento de pedidos.

Después de que los productos salen del proceso productivo son ubicados en la zona de almacenamiento para luego ser entregados. Como aproximadamente el 80% de la producción ya ha sido solicitada, los productos son entregados inmediatamente después de ser elaborados. La mayoría de la veces se lleva el pedido hasta el cliente haciendo uso del vehículo de la empresa, en otras ocasiones es el cliente quien desea irlo a recoger personalmente. Los pasos que se llevan en este proceso de venta son muy sencillos. El asesor de ventas hace el contacto con los clientes para conocer su solicitud, se llena la documentación respectiva en la que van incluidas las especificaciones del producto, el compromiso de compra, la forma de pago, entre otras, para luego dar paso al proceso productivo, luego la mercancía es despachada al cliente y este llena la respectiva la documentación del recibido. Este proceso es para aquellos clientes que son considerados fijos. Existen otros clientes que son quienes se dirigen a la empresa para solicitar un pedido, para estos, la empresa la empresa debe tener un stock en inventario que le permita satisfacer esta demanda, que es la menos frecuente. Si el producto no esta en inventario, es probable que el cliente acepte esperar un máximo de 24 horas para recibir su pedido, mientras es fabricado.

La empresa genera valor en sus actividades de logística externa al:

- Manejar bajos niveles de inventario de productos terminados, con lo que reduce los costos de su mantenimiento.
- Contar con servicio de domicilio que le facilita al cliente la recepción de los productos.

2.8.1.4 Mercadotecnia y Ventas

Actividades que se realizan para proporcionar medios a través de los cuales los clientes pueden comprar los productos e inducirlos a que lo hagan.

Plásticos y Empaques Cartagena se apoya principalmente en el servicio postventa para conservar más a los clientes y que estos a su vez le ayuden a obtener nuevos compradores por medio de la publicidad persona a persona, ya que la empresa no utiliza ningún medio publicitario por los altos costos que esto implica. Algunos de los incentivos que la empresa tiene con sus clientes son los descuentos por pronto pago y promociones. Otra de las formas que la empresa tiene para ganar más mercado es haciendo visitas, especialmente con empresas distribuidoras, para mostrar el producto, no solo en la ciudad sino también en otras zonas de la costa.

Los productos de la empresa son vendidos en su mayoría al consumidor final, y la otra parte es revendida por los distribuidores, estos canales de distribución le dan la oportunidad a la empresa de disminuir el costo de

transporte, del inventario y del manejo de cartera. Además, de esta forma, la fuerza de ventas es menor ya que se concentra en los distribuidores.

Plásticos y Empaques Cartagena Ltda. maneja fundamentalmente dos líneas de productos en su portafolio, a línea de rollos y la línea de bolsas, siendo esta última la que mas le interesa a la empresa ya que es mas representativo en sus ventas principalmente la de bolsas hospitalarias. La mayor garantía que la empresa le ofrece a sus clientes es la calidad, dada entre otras razones por la excelente materia prima y una maquinaria de vanguardia. Esta calidad es precisamente lo que diferencia los productos de la empresa de los competidores.

La empresa genera valor al:

- Presentar a los clientes productos de calidad superior que le dan una mejor imagen a la empresa en el mercado.
- Presentar una gran variedad en la línea de bolsas plásticas

2.8.1.5 Servicio

Actividades diseñadas para aumentar o conservar el valor de los productos.

Alguna de estas actividades incluyen instalación, reparación, capacitación y ajuste (servicio postventa).

Plásticos y Empaques Cartagena, en lo que a servicios se refiere, no ofrece una gran variedad de estos, básicamente porque el tipo de productos no lo requiere, no obstante en su servicio postventa tiene muy en cuenta la opinión de sus clientes en cuanto a los productos y el servicio, el cual se fundamenta en una excelente atención y una entrega oportuna.

La empresa genera valor al:

- Ofrecer servicio postventa de seguimiento a los clientes.

2.8.2 Actividades de Apoyo

2.8.2.1 Adquisición

Actividades que se realizan para comprar los insumos necesarios para la fabricación de los productos de una empresa.

Las actividades de compra de materia prima en Plásticos y Empaques Cartagena son realizadas por el Gerente General quien determina las necesidades que se tienen de insumos con base en las cantidades que arroja el plan de planeación y los niveles mínimos de inventario previamente establecidos. El material es solicitado al proveedor a través de un formato de

compra en el que se especifica principalmente las cantidades, los puntos de negociación y los criterios de devolución de materiales.

Para la empresa los proveedores que le suministran el material de calidad necesario para hacer los productos son únicos, por eso su poder de negociación es bajo. Además al ser únicos no necesita hacer un riguroso proceso de evaluación y selección para contratarlos. La empresa sabe que puede contar con la calidad óptima para la fabricación de sus productos, pero si encuentra otro proveedor con una calidad comparable, entonces indudablemente, empezará a sopesar y obtener mejores posiciones en las negociaciones.

La empresa genera valor al:

- Realizar un proceso inicial para seleccionar a los proveedores con lo que hoy cuenta.

2.8.2.2 Desarrollo Tecnológico

Actividades que se llevan a cabo para mejorar el producto de una empresa y los procesos que se emplean para fabricarlo.

En la empresa no se desarrollan constantemente actividades de investigación y desarrollo, sin embargo en la actualidad se están llevando a cabo estudios para sacar al mercado nuevos productos como sacos, bolsas para hielo y bolis y una nueva extensión en la línea de bolsas con manigueta. Dentro de estos estudios se consideran la factibilidad económica, técnica y de mercado para lanzar los productos. Estas y otra ideas pueden surgir ya sea de las necesidades que manifiestan los clientes o de la creatividad del personal de la empresa.

La maquinaria con que actualmente cuenta la organización es, como ya se ha dicho, tecnología de punta, por tanto está acorde a las necesidades de producción de la empresa. Dentro de esta tecnología se encuentran maquinas automáticas y semiautomáticas.

La empresa genera valor al:

- Presentar a los clientes nuevas líneas de productos.
- Contar con maquinaria con tecnología vanguardista.

2.8.2.3 Infraestructura de la empresa

incluye actividades como administración general, planeación, finanzas, contabilidad, apoyo legal y relaciones gubernamentales que se requieren para respaldar el trabajo de toda la cadena del valor.

En Plásticos y Empaques Cartagena se llevan a cabo cada uno de los pasos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) con lo que se logra un mayor orden en las actividades y se facilita un poco la toma de decisiones.

Sin embargo, en la empresa las tareas de planeación estratégica no están bien estructuradas. La gerencia tiene claridad en sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, pero solo se concentra en los primeros, de ahí que el desarrollo de sus planes de acción están dirigidos a cumplir dichos objetivos, los cuales incluyen principalmente al cliente y a la parte financiera de la empresa.

Las funciones básicas de la empresa pueden verse claramente en el organigrama, el cual muestra a una organización con una estructura simple y centralizada que se caracteriza por la dependencia absoluta del personal hacia la gerencia para la toma de decisiones, pero que también hace que la comunicación fluya de un modo mas rápido y se puedan detectar posibles inconvenientes y darles solución oportunamente.

Las labores de contabilidad son realizadas por subcontratación, con lo que la empresa disminuye sus costos de mano de obra, puesto que la organización de dichas tareas se hace solo cada fin de mes.

En lo que a relaciones gubernamentales se refiere la empresa solo debe cumplir con el pago de impuestos respectivos y con las normas de protección de medio ambiente para controlar las emisiones de desechos.

La empresa genera valor al:

- Cumplir el ciclo administrativo en sus actividades.
- Tener una comunicación que fluya rápidamente.
- Subcontratar las tareas de contabilidad
- Proteger el medio ambiente al tener solo una cantidad mínima de emisiones.

2.8.2.4 Administración de Recursos Humanos

Actividades que incluyen reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones a todo el personal.

Las funciones relacionadas con el talento humano son llevadas a cabo en su mayoría por el asistente de gerencia. Excepto las que tienen que ver con la decisión de contratar personal, ya que esta decisión está en manos del gerente. Cada vez que la empresa aumente su producción surgirá inevitablemente la necesidad de contratar mas personal. Para ello se hace la convocatoria correspondiente, luego la preselección, la entrevista y posteriormente la selección del personal idóneo para desempeñar el trabajo y finalmente se hace la contratación según las leyes establecidas en Colombia.

La evaluación de desempeño es realizada por el gerente, el cual tiene en cuenta, para los operarios, la optimización de la materia prima, calidad del producto final y la eficiencia del trabajador; y para el personal administrativo, el rendimiento según las metas planteadas.

La capacitación en la empresa es mínima, el personal solo recibe una capacitación inicial en el proceso de inducción cuando ingresa por primera vez a la empresa, y otras capacitaciones esporádicas que tienen que ver por ejemplo, con control de calidad, trabajo en equipo, control de costos y manejo de maquinaria nueva. La gerencia considera que los empleados ya están inmersos en un trabajo muy conocido y por ende rutinario, que no hace tanta falta una serie de capacitaciones periódicas, aunque no descarta las que tienen que ver con mantener al personal motivado.

Para mantener un alto nivel de motivación en los empleados, la gerencia procura un trato con los demás como una unidad familiar, además los alienta con reconocimientos, felicitaciones y obsequios cuando el caso lo amerite, y está muy atenta a escuchar las inquietudes o sugerencias que surjan de sus empleados con el fin de mejorar las relaciones laborales.

La empresa genera valor al:

- Realizar periódicamente evaluaciones de desempeño
- Mantener un alto nivel de motivación a los empleados
- Contratar personal con experiencia

3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

3.1 OBJETIVOS

- Incrementar la posición de mercado de la compañía, pasando del 35% a un 40% para el año 2007, capturando atractivas oportunidades de crecimiento presentes en el mercado.
- Obtener precios competitivos en el mercado mediante la reducción de costos de producción.

- Ofrecer a los clientes un portafolio mas amplio de productos aprovechando los avances tecnológicos asequibles para la empresa.
- Adelantarse a rivales claves en calidad, servicio al cliente y desempeño de productos

3.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER

Según Porter las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos, el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. Porter las llama estrategias genéricas.

Luego del análisis en el que se identificaron las principales características de Plásticos y Empaques Cartagena, es posible afirmar que la empresa está llevando a cabo sus acciones bajo el lineamiento de la diferenciación puesto que enfatiza sus productos como ejemplares de calidad superior frente a sus competidores y por ende con un precio mas alto en el mercado. Pero teniendo en cuenta el análisis interno, análisis externo y la cadena del valor se recomienda a Plásticos y Empaques Cartagena direccionar sus recursos hacia un enfoque con liderazgo en costos. Es probable que la estrategia de diferenciación sea de conveniencia para la empresa a largo plazo, pero es muy importante y crucial tener en cuenta que se trata de productos prácticamente estándar donde las variaciones suelen ser mínimas, no son duraderos y el desempeño es bastante simple. Por estas razones es muy factible que los consumidores no concedan al producto singular el valor necesario para justificar el precio mas elevado.

Lo anterior, obviamente, no significa que la empresa le reste calidad y servicio a sus productos para poder venderlos a un precio mas económico; sino que debe considerar otras alternativas que le permitan lograr una ventaja competitiva, aprovechando sus capacidades para fabricar sus

productos a un menor costo de producción, ya que generalmente el liderazgo en costos se debe perseguir al mismo tiempo que la diferenciación.

Esta estrategia requiere que la empresa venda grandes volúmenes de sus productos para obtener rendimientos superiores al promedio.

Las razones por las que es conveniente para la empresa disminuir costos son las siguientes:

- La sensibilidad a los precios por parte de los compradores
- A los compradores les interesa muy poco las diferencias entre una marca y otra.
- Existen pocos caminos que comprometan baja inversión para lograr diferencias entre productos.
- El poder de negociación de los compradores es considerable.

La implementación exitosa de la Estrategia de Liderazgo en Costos requiere un enfoque sólido en la reducción costos, por lo tanto se pueden tener en cuenta alternativas como:

- Reducción en los costos de inventario
- Optimización de los insumos
- Estrecho control sobre los costos y gastos generales
- Negociación efectiva con los proveedores
- Economías de escala
- Evaluación de turnos laborales para lograr los mas económicos
- Empresa de riesgo compartido para la compra de insumos

Las ventajas de contar con una buena posición en bajos costos son básicamente las siguientes:

- Sirve como una valiosa defensa contra los rivales. Debido a la posición ventajosa del líder en costos, los rivales dudan en competir con base en el precio.
- Permite un mayor acaparamiento del mercado porque los clientes tenderán a comprar productos de buena calidad a un menor precio.
- Permite operar con márgenes más elevados que sus competidores, esto hace posible que la empresa absorba los incrementos de los precios de los proveedores.
- Sería una barrera de entrada para los competidores potenciales.
- Permite mantener una posición atractiva en términos de productos sustitutos.

Como la gran mayoría de las decisiones, implementar esta estrategia presenta riesgos que deben tenerse en cuenta:

- La competencia podría imitar la estrategia, bajando con ello las utilidades de toda la industria. Es necesario entonces encontrar nuevas formas de incrementar el valor que ofrece sus productos
- El interés de los compradores podría dirigirse a otras características diferenciales y no solo a los precios.
- Las bajas en los precios podría generar desconfianza por parte de los clientes respecto a la calidad del producto.
- Los avances tecnológicos podrían causar un efecto negativo en este tipo de estrategias.

Con esta última variable es pertinente considerar que en el sector del plástico se están presentando importantes avances en el campo tecnológico, con lo cual se presentan dos situaciones, la primera es que la competencia adquiera dichas innovaciones para generar valor en su negocio con costos más bajos y de paso vuelve obsoleto los equipos de Plásticos y Empaques Cartagena y la segunda que la adquiera para introducir al mercado

productos novedosos. Por tales razones es importante para la empresa mantenerse en constante conocimiento de todos estos cambios y estar preparada para saber enfrentarlos, adquiriendo las nuevas tecnologías, en el caso que sea necesario, apoyándose en una estructura financiera y de costos bien manejada.

3.3 MATRIZ INTERNA - EXTERNA (I.E.)

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas. Se basa en dos dimensiones claves, una es la de los resultados totales ponderados del factor interno (Matriz EFI) que se ubican en el eje “x” y la otra es la de los resultados totales ponderados del factor externo (Matriz EFE) que se ubican en el eje “y”.

Sobre el eje “x” de la Matriz I.E un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil, de 2.0 a 2.99 se le considera promedio y de 3.0 a 4.0 se le considera fuerte. En forma similar, en el eje “y” un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 es considerado bajo, uno de 2.0 a 2.99 mediano y entre 3.0 y 4.0 alto (Ver Figura 3).

La Matriz I.E puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. Primero las prescripciones para divisiones que caen en las casillas I, II ó IV pueden ser “Crecza y Desarróllese”. Las estrategias intensivas (Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos) o integrativas (Integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal) pueden ser especialmente adecuadas para estas divisiones. Segundo, las divisiones que se puede ubicar en las casillas III, V ó VII se pueden administrar mejor con estrategias “Resista”. La penetración en el mercado y el desarrollo del producto son estrategias que con frecuencia

se usan en estas casillas. Tercero, una receta corriente para aplicar a las divisiones que se ubican en las casillas VI, VIII ó IX es “Coseche o Elimine”.

Figura 3. Matriz Interna Externa (I.E.)

		Fuerte	Promedio	Débil	
		3,0-4,0	2,0-2,99	1,0-1,99	
		4,0	3,0	2,0	1,0
Alto	3,0-4,0	I	II	III	
	3,0				
Medio	2,0-2,99	IV	V	VI	
	2,0				
Bajo	1,0-1,99	VII	VIII	IX	
	1,0				

Según la ponderación obtenida en la Matriz EFE (2.45) y EFI (2.77) de Plásticos y Empaques Cartagena, la Matriz I.E. de esta organización refleja que se ubica en la casilla V, quedando en la segunda región por lo que se recomiendan estrategias “Resista” como Penetración en el Mercado y Desarrollo de Productos (Ver Figura 4 Matriz I.E de Plásticos y Empaques Cartagena)

Figura 4. Matriz Interna Externa (I.E.) de Plásticos y Empaques Cartagena

		Fuerte	Promedio	Débil	
		3,0-4,0	2,0-2,99	1,0-1,99	
		4,0	3,0	2,0	1,0
Alto	3,0-4,0	I	II	III	

<i>Plásticos y Empaques Cartagena</i>

3,0			
Medio			
2,0-2,99	IV		VI
2,0			
Bajo			
1,0-1,99	VII	VIII	IX
1,0			

Los resultados arrojados por la Matriz I.E de Plásticos y Empaques Cartagena sobre la base de los resultados de la Matriz EFE y EFI expresan una posición interna promedio debido a fortalezas importantes como la calidad del producto, la calidad del servicio y la capacidad instalada; sin embargo también hay debilidades importantes que no permiten una posición mejor en la Matriz I.E como son el precio de los productos, el portafolio de productos y la falta de Investigación y Desarrollo.

La matriz I.E también muestra una respuesta media a los factores externos debido a amenazas que afectan a la compañía como las altas tasas de desempleo que disminuyen el poder adquisitivo, la sobreoferta de productos plásticos y las pocas barreras de entrada; sin embargo estas se contrarrestan con oportunidades como tendencias de las variables macroeconómicas (IPC, IPP; Tasas de Interés), bajo número de competidores directos cercanos, la tendencia de las personas a la utilización de bolsas plásticas y los Programas del Gobierno actual.

3.4 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCION (PEYEA)

Esta matriz ilustra un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas

o competitivas. Los ejes de esta matriz son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI).

La Fortaleza Financiera y la Ventaja Competitiva constituyen la dimensión interna de la organización, y la Estabilidad Ambiental y la Fortaleza de la Industria constituyen la dimensión externa. Estas dos dimensiones son consideradas como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

En la Figura 5 se puede observar el formato de la Matriz PEYEA y las posibles Estrategias a seguir según el resultado arrojado por el Vector Direccional asociado con la suma de los resultados sobre el eje “X” y el eje “Y”

Figura 5. Matriz PEYEA

								<u>Estrategia Agresiva</u>							
								Penetración de Mercado							
								FF Desarrollo de Mercado							
								6	Desarrollo de Producto						
<u>Estrategia Conservadora</u>								5	Integración hacia adelante						
Penetración de Mercado								4	Integración hacia atrás						
Desarrollo de Productos								3	Integración horizontal						
Diversificación Concéntrica								2	Diversificación por conglomerados						
								1	Diversificación Concéntricas						
	VC	-6	-5	-4	-3	-2	-1	-1	1	2	3	4	5	6	FI
<u>Estrategias Defensivas</u>								<u>Estrategias Competitivas</u>							
Reducción								-3 Integración horizontal							

Desposeimiento	-4	Integración hacia adelante
Liquidación	-5	Integración hacia atrás
Diversificación Concéntrica	-6	Penetración de Mercado
	EA	Desarrollo de Mercado
		Desarrollo de Producto
		Asociación

Para FF y FI los valores numéricos oscilan entre +1 (El peor) y +6 (El mejor), para VC y EA los valores numéricos oscilan entre -1 (El mejor) y -6 (El peor).

En la Tabla 37 se muestra la Matriz PEEA para Plásticos y Empaques Cartagena en la que se muestran las calificaciones de diversas variables resultantes del Diagnóstico Estratégico. Como Resultado del Análisis PEYEA se obtiene el Vector Direccional (Ver Figura 4) cuyas coordenadas son -0.5 y 1.3, que apuntan al segundo cuadrante lo que indica que Plásticos y Empaques Cartagena debe seguir Estrategias Conservadoras que incluyen Penetración en el Mercado, Desarrollo de Productos y Diversificación Concéntrica.

Tabla 37. Matriz PEYEA de Plásticos y Empaques Cartagena

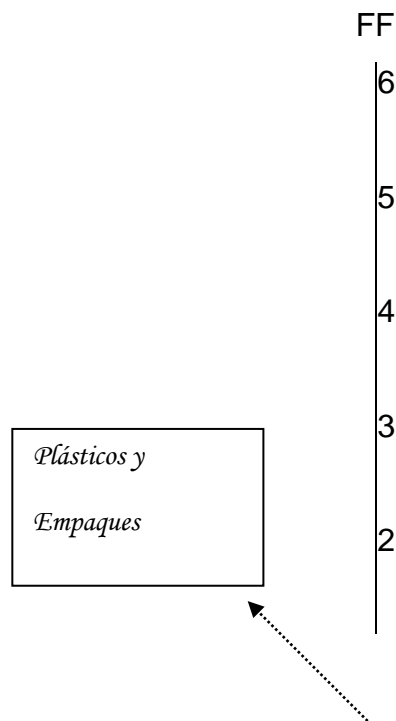
		Posición Estratégica	
Posición Estratégica Interna		Externa	
<u>Fortaleza Financiera</u> (FF)	Vr	<u>Estabilidad Ambiental</u> (EA)	Vr
Razones de Liquidez	+6	Desarrollo tecnológico	-1
Apalancamiento	+3	Barreras de entrada	-5
Margen de utilidad operacional	+4	Presión competitiva	-3
Margen de Utilidad Neta	+3	Programas del gobierno	-2
Rotación de inventario	+2	Tendencia de las variables	-2

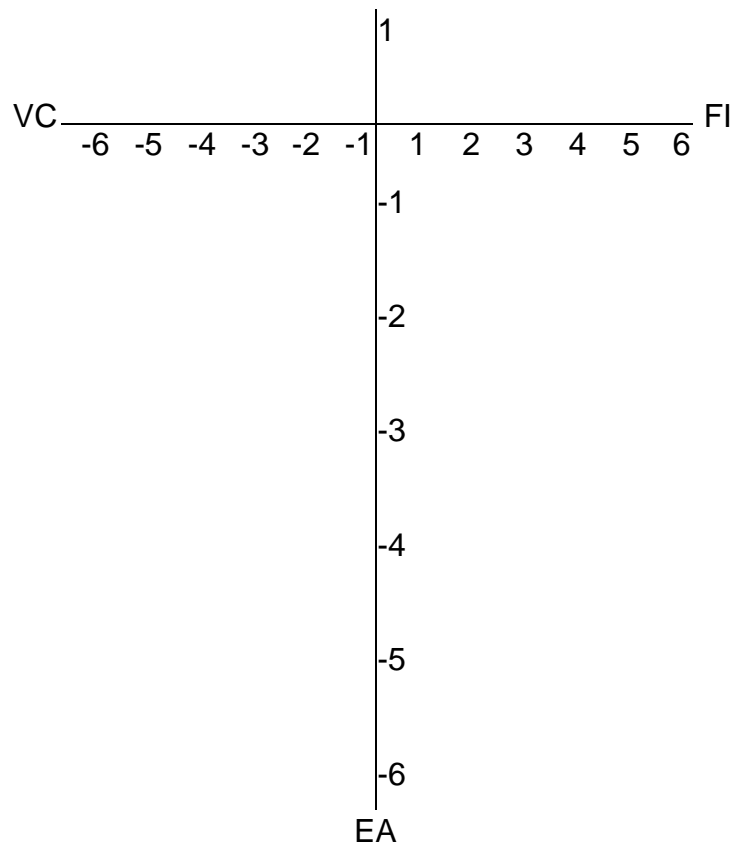
		macroeconómicas	
		Tendencia de la demanda	-1
Promedio	<u>3.6</u>	Promedio	<u>-2.3</u>
<u>Ventaja Competitiva (VC)</u>		Fortaleza de la Industria (FI)	
Participación en el mercado	-2	Investigación y Desarrollo	+2
Tecnología	-3	Potencial de crecimiento	+2
Calidad del Producto	-1	Estabilidad financiera	+3
Precio del producto	-6	Conocimiento tecnológico	+3
Poder de negociación con los proveedores	-6	Intensidad de capital	+5
Lealtad de los clientes	-2		
Promedio	<u>-3.3</u>	Promedio	<u>3</u>

Eje X = $-3.3 + 3 = -0.3$

Eje Y = $3.6 + (-2.3) = 1.3$

Figura 6. Vector Direccional de Plásticos y Empaques Cartagena





3.5 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La Matriz de La Gran Estrategia es una herramienta utilizada para la formulación de estrategias empresariales. Esta se basa en dos dimensiones evaluativas: Posición Competitiva y Crecimiento del Mercado. En la Figura 7 se pueden observar las estrategias en orden de atractivo según el cuadrante en el que se ubique la organización.

Figura 7. Matriz de la Gran Estrategia

Crecimiento Rápido del Mercado

Cuadrante II

Cuadrante I

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del Mercado 2. Penetración en el Mercado 3. Desarrollo de Productos 4. Integración Horizontal 5. Venta 6. Liquidación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de Mercado 2. Penetración en el Mercado 3. Desarrollo de Productos 4. Integración hacia delante 5. Integración hacia atrás 6. Integración Horizontal 7. Diversificación Concéntrica 	
Posición			Posición
Competitiva			Competitiva
Débil	<p>Cuadrante III</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción o atrincheramiento 2. Diversificación Concéntrica 3. Diversificación Horizontal 4. Diversificación de Conglomerado 5. Desinversión 6. Liquidación 	<p>Cuadrante IV</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación Concéntrica 2. Diversificación Horizontal 3. Diversificación de Conglomerado 4. Asociaciones 	Fuerte

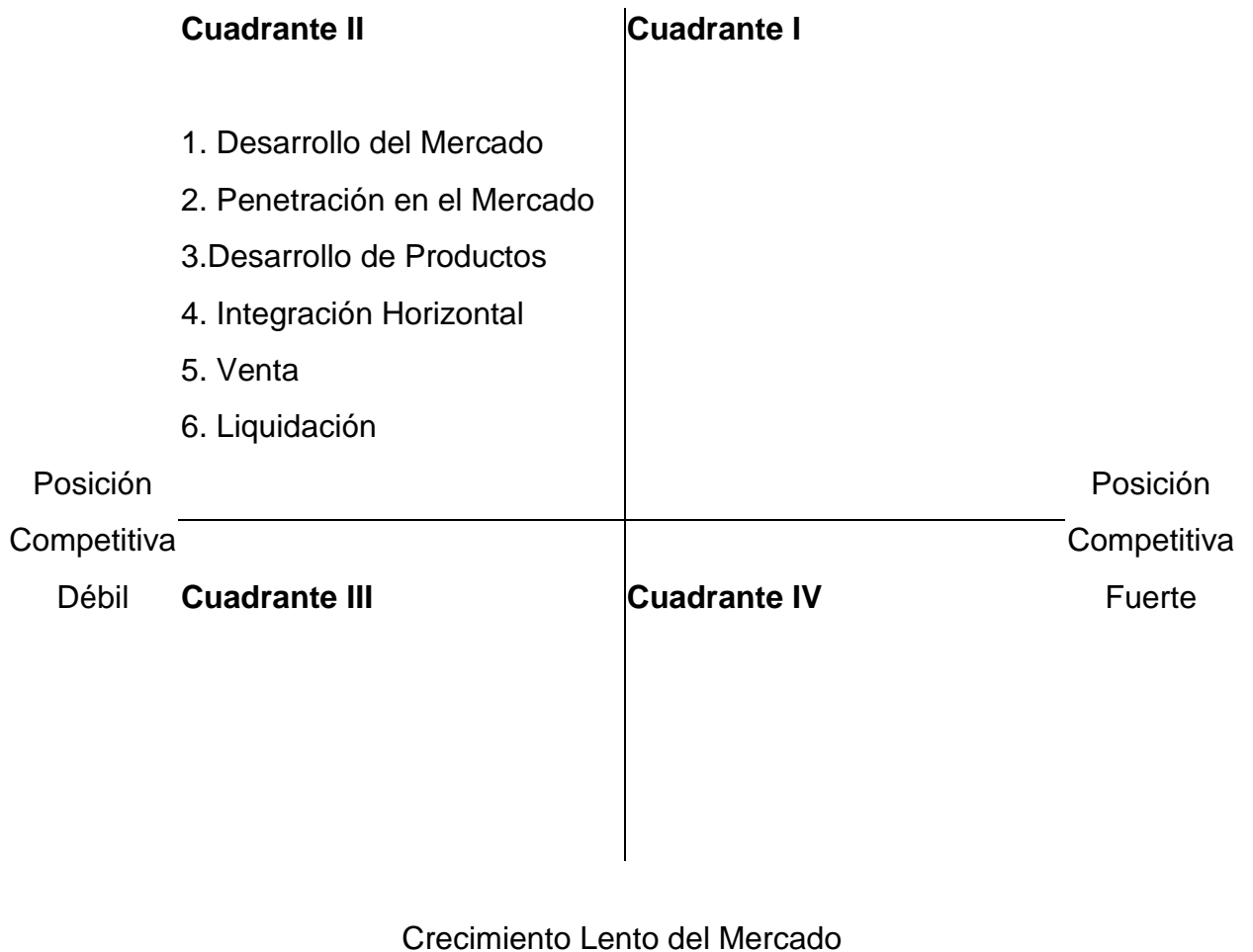
Crecimiento Lento del Mercado

Teniendo en cuenta el resultado obtenido en la Matriz PEEA, la organización se ubica en el cuadrante II de la Matriz de la Gran Estrategia.

Plásticos y Empaques Cartagena debe evaluar su enfoque con respecto al mercado debido a su posición competitiva débil y el crecimiento rápido del mercado en el que se encuentra. Se requiere determinar la forma de mejorar

su posición competitiva. Para esto puede recurrir a algunas de las siguientes estrategias: Desarrollo del Mercado, Penetración en el Mercado, Desarrollo de Productos, Integración Horizontal, Venta y Liquidación (Figura 8).

Figura 8. Matriz de la Gran Estrategia – Plásticos y Empaques Cartagena
Crecimiento Rápido del Mercado



3.6 DESCRIPCION DE ESTRATEGIAS

De acuerdo a los resultados de la matriz IE, matriz PEYEA, y la matriz de la gran estrategia, los caminos de acción más recomendables para la empresa son: Desarrollo de producto y desarrollo de mercado

3.6.1 DESARROLLO DE PRODUCTO

Con esta estrategia se persigue un aumento en las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando nuevos.

Es muy importante que la empresa continúe con su estudio para sacar al mercado las bolsas económicas con maniguetas ya que son de un gran uso masivo no solo en la ciudad sino en toda la región., Los estudios le han mostrado a la gerencia que estas bolsas presentan mayores márgenes de ganancias frente a bolsas especiales con manigueta que actualmente produce, dada la gran aceptación por parte del público de los estratos 1, 2 y 3 y es por eso que ahora está a pocos pasos de materializar esta idea.

Otro de los productos que se recomienda desarrollar son las bolsas con cierre adherente. Este tipo de bolsas, de acuerdo a lo encontrado en el análisis externo, están ganando mayor aceptación y por tanto un mayor número de compradores.

Las situaciones encontradas en el análisis que le permiten llevar a cabo con éxito esta estrategia son:

- Actualmente la empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida.
- Cuenta con la tecnología adecuada para llevarla a cabo

Para fortalecer la implantación de esta estrategia, la empresa debe convencer a los clientes satisfechos a que adquieran los productos nuevos con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos presentes.

La cartera de acciones para la implementación exitosa de esta estrategia es la siguiente:

- Prueba del concepto/idea
- Factibilidad técnica
- Prueba de uso
- Prueba de mercado
- Plan de marketing
- Plan de producción
- Evaluación financiera
- Lanzamiento

3.6.2 DESARROLLO DEL MERCADO

Esta estrategia busca introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.

Para Plásticos y Empaques Cartagena ha sido de mucha importancia su expansión y con el resultado de las matrices esta necesidad se confirma. Por eso es recomendable que busque no solo consolidar sus negociaciones con clientes fuera de la ciudad sino que también procure buscar unos nuevos.

Las situaciones encontradas en el análisis que le permiten llevar a cabo con éxito esta estrategia son:

- La empresa tiene capacidad excesiva de producción
- La industria está adquiriendo alcance global a gran velocidad
- Los productos son de buena calidad

Las acciones que debe llevar a cabo para fortalecer la implantación de esta estrategia son:

- Obtener nuevos canales de distribución que le resulten confiables, de bajo costo y de buena calidad.
- Obtener el recurso humano necesario para administrar las operaciones expandidas
- Realizar una rigurosa investigación de mercados para detectar los aún no conocidos o saturados.

3.7 METRICA DE DESEMPEÑO

- Porcentaje de participación en el mercado
- Retorno sobre la inversión (ROI)
- Cantidad y calidad en el portafolio de productos
- Aceptación en el mercado
- Nivel de ventas
- Crecimiento de las utilidades
- Cantidad de clientes nuevos

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ACOSTA RÍOS, Juan Felipe y OCHOA SÁNCHEZ, Tatiana. Diseño de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ganaderos de Cartagena Ltda.

ARANGO LONDOÑO, Gilberto. Estructura Económica Colombiana. Colombia: Mac Graw Hill, 2000. p 33

CODEGAN. Cartagena. 1998.120 p. Trabajo de Grado. Universidad de Cartagena. Programa de Administración de Empresas.

ARANA AGUAS, Alina y FELIZ MONSALVE, Mauricio. Estrategias Competitivas Utilizadas para el Sector Agencias de Viajes para posicionarse en el Mercado de Cartagena de Indias. 2000. 128p. Trabajo de Grado. Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Programa de Administración de Empresas.

AVILES ALVAREZ, Oscar E. y HENAO PUELLO, Claudia. Plan estratégico de Gestión Competitiva para las Supertiendas y Droguerías Olímpicas – Regional Cartagena. 2001. 219p. Trabajo de Grado. Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Programa de Administración de Empresas.

BONILLA, Laura y MUTIS, Juliana. Estudio Estratégico del Subsector Agencias de Viajes de la Ciudad de Cartagena. 1999. 126p. Trabajo de

Grado. Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Programa de Administración de Empresas.

CARBALLO MASS, Carlos y MONRROY ARCE, John J. Diagnóstico Estratégico de las Empresas Mayoristas Ubicadas en el Mercado de Bazurto. 2000. 173p. Trabajo de Grado. Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Programa de Administración de Empresas.

COVO DE LA VEGA, Roberto y FUENTES MARRUGO, Javier. Modelo de Planeación Estratégica de las Empresas Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo en la Ciudad de Cartagena. 2001. 151p. Trabajo de Grado. Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Programa de Administración de Empresas.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall. 2000. 543p.

DE LA OSSA MEJIA, Erica y CHAVEZ PARRA, María Josefa. Análisis Estratégico del Sector Autopartes de la Ciudad de Cartagena. 2000. 173p. Trabajo de Grado. Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Programa de Administración de Empresas.

FRANCO, Faizel y MORALES, Juan. Diagnóstico Financiero y Diseño de un Plan Estratégico para el sector Camaronicultor en el Departamento de Bolívar. 2001. 153p. Trabajo de Grado. Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Programa de Administración de Empresas.

FRIERI COZZARELLI, Fiorella y GOMEZ DE LA ESPRIELLA, Victoria. Formulación de un Plan Estratégico para la Industria de Servicio y Mantenimiento Automotor de la Ciudad de Cartagena de Indias. 2000. 130p. Trabajo de Grado. Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Programa de Administración de Empresas.

GERRY, Jonson y KEVAN, Sholes. Dirección Estratégica. España: Prentice Hall. 619p.

GOMEZ, Mauricio. ALCA: Nuevo reto para la costa caribe. EN.: Diario Nacional El Tiempo (04/10/2002) p1A

HERAZO, Eulalia y PARDO, Yennis. Plan Estratégico Exportador para las Microempresas del Sector de la Confección en la Ciudad de Cartagena de Indias. 2000. 196p. Trabajo de Grado. Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Programa de Administración de Empresas.

HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica: Un enfoque Integrado. Colombia: Mc Garw Hill. 1996. 540p.

HITT, Michael. DUANE, Ireland y HOSKISSON, Robert. Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización. México: International Thomson Editores. 354p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Compendio tesis y otros trabajos de grado. Bogotá : ICONTEC, 2002.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos. Metodología : Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999. 170 p.

O KEAN, José Maria. Análisis del Entorno Económico de los Negocios. España: Mac Graw Hill. 294p

PERDOMO, Maryen y YEPEZ, Mary Luz. Análisis de la Gestión Estratégica en las Finanzas de las Pequeñas Empresas fabricantes de Muebles de Madera Ubicadas en la Ciudad de Cartagena de Indias. 2002. 148p. Trabajo de Grado. Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Programa de Administración de Empresas.

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. México: Cecs. 1995. 632p.

PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. México: Cecs. 1994. 654p.

RIAÑO MEDINA, Susana A. Plan Estratégico de la Subgerencia de Telecartagena E.S.P.S.A. 2002-2003. 392 p. Trabajo de Grado. Universidad de Cartagena. Programa de Administración Industrial.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Coloml Norma. 183p.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión. Colombia: 3R Editores. 172p.

THOMPSON, Arthur A. Administración estratégica. México: Mc Graw Hill.
2000.

<http://www.itlp.edu.mx/publica/boletines>

<http://www.ecci.edu.co/programas>

<http://www.dane.gov.co>

<http://www.banrep.gov.co>

<http://www.plastivida.com>

<http://www.mincomex.gov.co>

<http://www.plasticos.com>

