

**|CONSULTORÍA**  
**FORMULACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA FIRMA RPI**  
**LTDA**

**JENNIFER SANTA YEPES**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**SANTIAGO DE CALI**  
**2023**

**CONSULTORÍA**  
**FORMULACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA FIRMA RPI**  
**LTDA**

**JENNIFER SANTA YEPES**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de Magister en**  
**Administración De Empresas, MBA**

**Tutor:**

**JUAN DIEGO VALENCIA BRAND**  
**Profesión: Administrador de Empresas.**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**SANTIAGO DE CALI**

**2023**

Santiago de Cali, Febrero 20 de 2023

**Doctor**  
**FABIAN OSORIO TINOCO.**  
**Decano Académico.**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.**  
**Pontificia Universidad Javeriana.**  
**Ciudad**

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es:  
“FORMULACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA FIRMA RPI LTDA”.

Esperamos que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



---

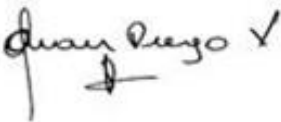
**Jennifer Santa Yepes**  
Código: 8951130

Santiago de Cali, Febrero 20 de 2023

**Doctor**  
**FABIAN OSORIO TINOCO**  
**Decano Académico.**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.**  
**Pontificia Universidad Javeriana.**  
**Ciudad.**

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “FORMULACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA FIRMA RPI LTDA”, realizado por la estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, Jennifer Santa Yepes con código 8951130 la cual considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentado a evaluación.

Atentamente,

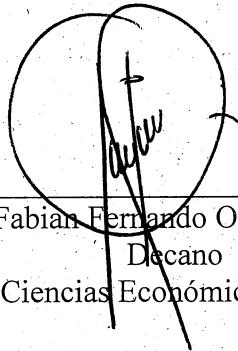
A handwritten signature in black ink that reads "Juan Diego Valencia" with a checkmark at the end. There is a small mark below the signature.

**JUAN DIEGO VALENCIA**  
**Tutor del Trabajo de Grado**

ARTÍCULO 23 de la resolución No. 13 de julio  
6 de 1946

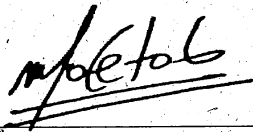
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

“Formulación de la plataforma estratégica de la firma RPI LTDA”. Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de empresas.



---

Fabian Fernando Osorio Tinoco  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



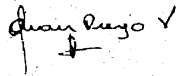
---

Mónica Cecilia Tobón  
Director Maestría en  
Administración de empresas



---

Viviana Gutierrez Rincon  
Jurado



---

Juan Diego Valencia Brand  
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 20 de Febrero de 2023

**Dedicatoria**

Este trabajo de grado lo dedicamos de manera muy especial a:

A Dios, por darme la salud y la oportunidad de culminar esta etapa tan importante en mi camino profesional y académico. A mi familia de RPI LTDA., Alex Duran por su acompañamiento, dedicación y total apoyo. A mis Padres, mi hermana y mis sobrinos por su apoyo incondicional y a mi amiga Laura por brindarme su apoyo incondicional.

Jennifer

## **Agradecimientos**

La autora expresa sus agradecimientos:

A mi director de trabajo de grado por su compromiso y disposición para guiarme con su experiencia durante este proceso.

A la Pontificia Universidad Javeriana que contribuyó a nuestra formación académica.

## Tabla de Contenido

1.	Introducción.....	19
2.	Justificación.....	23
3.	Análisis de los Interesados.....	27
3.1	Interesados Clave .....	27
3.2	Identificación de Expectativas de los Interesados .....	28
4.	Objetivos .....	30
4.1	Objetivo General .....	30
4.2	Objetivos Específicos.....	30
5.	Contexto de la organización .....	31
5.1	Historia.....	31
5.2	Filosofía Organizacional .....	33
5.3	Cultura organizacional .....	33
5.4	Recursos Físicos.....	34
5.5	Recursos Tecnología de la Información.....	37
6.	Fundamentación Teórica.....	38
6.1	Planificación Estratégica .....	38
6.2	Norma Técnica Colombiana ISO 6001:2017 .....	41
6.3	Administración Estratégica .....	43
6.4	Unidades Estratégicas de Negocio .....	45
6.5	Análisis Pestel .....	46

6.6	Matriz Dofa .....	50
6.7	Cadena de Valor .....	53
6.8	Modelo de Negocio .....	55
6.8.1	Mapa de Empatía .....	60
6.9	Balanced Score Card .....	61
7.	<i>Modelo o solución propuesta al problema de Consultoría.....</i>	<i>65</i>
7.1	Etapa 1. Análisis Interno y externo .....	67
7.2	Etapa 2. Inductores Mapa de Empatía y modelo de negocio .....	68
7.3	Etapa 3. Direccionamiento Estratégico e Inductores.....	69
7.3.1	Valores Corporativos .....	69
7.3.2	Misión .....	70
7.3.3	Visión.....	70
7.3.4	Objetivos corporativos .....	70
7.4	Etapa 4. Estrategia y planes de acción .....	71
7.5	Etapa 5. Indicadores de Gestión .....	72
8.	<i>Metodología para la intervención .....</i>	<i>74</i>
8.1	Enfoque General de la Consultoría .....	74
8.2	Fuentes de Información .....	75
8.2.1	Fuentes Primarias.....	75
8.2.2	Fuentes Secundarias.....	75
8.3	Instrumento de recolección de la información .....	76
9.	<i>Desarrollo de la metodología .....</i>	<i>78</i>

9.1	Etapa 1. Análisis Interno y Externo .....	79
9.1.1	Necesidades de mi cliente .....	79
9.1.2	¿En qué negocio estamos? .....	83
9.1.3	Perspectiva de los grupos de interés .....	84
9.1.4	Elementos Diferenciadores .....	88
9.1.5	Análisis del entorno. ....	91
9.1.5.1	Impacto del Macroentorno. ....	91
9.1.5.2	Impacto del Microentorno.....	98
9.1.6	Diagnóstico de la gestión de la empresa .....	107
9.1.6.1	Gestión Comercial.....	107
9.1.6.2	Gestión Operativa.....	110
9.1.6.3	Gestión administrativa. ....	113
9.1.6.4	Gestión financiera. ....	116
9.1.7	Análisis de la situación actual.....	121
9.1.7.1	Análisis interno (Capacidades y Retos). ....	121
9.1.7.2	Análisis Externo (Perspectivas y riesgos). ....	125
9.2	Etapa 2: Modelo del negocio.....	127
9.2.1	Construcción de la oferta de valor .....	128
9.2.2	Mapa de empatía .....	129
9.2.3	Modelo de negocio.....	133
9.3	Etapa 3. Inductores Estratégicos .....	146
9.3.1	Valores Empresariales .....	146
9.3.2	Propósito de la empresa .....	148
9.3.2.1	Misión. ....	149
9.3.2.2	ADN corporativo.....	150

9.3.2.3	Visión de la compañía.....	151
9.3.3	Objetivos Corporativos .....	153
9.4	Etapa 4. Establecimiento de la estrategia .....	157
9.5	Etapas 4. Planes de Acción .....	163
9.5.1	Perspectiva Financiera .....	163
9.5.2	Perspectiva Clientes .....	166
9.5.3	Perspectiva procesos internos .....	166
9.5.4	Perspectiva Aprendizaje y crecimiento.....	170
9.5.5	Plan de Socialización .....	171
9.6	Etapa 5. Indicadores de Gestión (BSC).....	173
9.6.1	Monitoreo al plan de acción.....	176
9.6.2	Metas.....	178
9.	<i>CONCLUSIONES</i> .....	181
10.	<i>RECOMENDACIONES</i> .....	184
11.	<i>Referencias Bibliográficas</i> .....	186
12.	<i>ANEXOS</i> .....	188

## Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis de los interesados. ....	28
Tabla 2. Niveles de Planeación Estratégica .....	41
Tabla 3. Etapas del modelo con relación de enfoque y fuentes de información .....	76
Tabla 4. Las Necesidades de mi Cliente. ....	80
Tabla 5. En qué Negocio Estamos .....	84
Tabla 6. Perspectiva de los grupos de interés. ....	85
Tabla 7. Elementos Diferenciadores .....	89
Tabla 8. Impacto del Macroentorno.....	92
Tabla 9. Impacto del Microentorno.....	99
Tabla 10. Análisis del Entorno.....	104
Tabla 12. Diagnóstico gestión operativa de la empresa. ....	112
Tabla 13. Diagnóstico gestión administrativa de la empresa. ....	115
Tabla 14. Diagnóstico gestión financiera de la empresa. ....	118
Tabla 15. Capacidades y retos de la empresa.....	121
Tabla 16. Perspectivas y Riesgos de la empresa. ....	125
Tabla 17. La Oferta de Valor. ....	128
Tabla 18. Tabla de precios por Kg con rentabilidad por tipo de material .....	137
Tabla 19. Estructura de Costos .....	145
Tabla 20. Valores Corporativos .....	147
Tabla 21. Validación de valores corporativos.....	147
Tabla 22. Valores Corporativos .....	149
Tabla 23. Plan de Vida y plan de Empresa .....	150
Tabla 24. Proyección Empresarial .....	153
Tabla 25. Objetivos Corporativos .....	154

Tabla 26. Ventas actuales RPI .....	155
Tabla 27. Metas comerciales.....	156
Tabla 28. Objetivos Corporativos a corto plazo. ....	157
Tabla 29. Establecimiento de la estrategia.....	159
Tabla 30. Plan de acción perspectiva financiera .....	165
Tabla 31. Plan de acción perspectiva clientes. ....	167
Tabla 32. Plan de acción perspectiva procesos internos .....	169
Tabla 33. Plan de Comunicación .....	172
Tabla 34. Indicadores de gestión.....	175
Tabla 35. Monitoreo plan de acción.....	177
Tabla 36. Metas.....	178

## Lista de Figuras

<i>Figura 1. Principios de socios de RPI LTDA</i> .....	33
<i>Figura 2. Ubicación RPI LTDA</i> .....	35
<i>Figura 3. Proceso de Planeación Estratégica</i> .....	44
<i>Figura 4. Análisis Pestel</i> .....	49
<i>Figura 5. Matriz Dofa</i> .....	52
<i>Figura 6. Cadena de Valor</i> .....	54
<i>Figura 7. Modelo Canvas</i> .....	56
<i>Figura 8. Mapa de Empatía</i> .....	60
<i>Figura 9. Modelo de Plataforma Estratégica</i> .....	67
<i>Figura 10. Prueba índice de Fluidiez</i> .....	83
<i>Figura 11. Cifras del Sector. Fabricación de Cauchos y de plástico</i> .....	106
<i>Figura 12. Utilidad de la compañía</i> .....	119
<i>Figura 13. Razón de Liquidez de la compañía Vs Sector</i> .....	119
<i>Figura 14. Resultados autodiagnóstico por áreas de la compañía</i> .....	120
<i>Figura 15. Mapa de Empatía.</i> .....	130
<i>Figura 16. Modelo de Negocio</i> .....	134
<i>Figura 17. Canal de Distribución</i> .....	136
<i>Figura 18. Sistema de recolección de Aguas Lluvias</i> .....	139
<i>Figura 19. Esquema de Acueducto para reutilización de aguas y separación.</i> .....	139
<i>Figura 20. Proceso de clasificación de material</i> .....	140
<i>Figura 21. Proceso de lavado y secado</i> .....	140
<i>Figura 22. Proceso de Aglutinado</i> .....	141
<i>Figura 23. Meta Punto de Equilibrio</i> .....	180
<i>Figura 24. Meta Liquidez</i> .....	180

## Lista de Anexos

Anexo 1. Instrumento necesidades de los clientes. ....	188
Anexo 2. Instrumento en que negocio estamos.....	188
Anexo 3. Perspectivas de los grupos de Interés .....	188
Anexo 4. Elementos Diferenciadores.....	189
Anexo 5. Instrumento Impacto de Macroentorno (PESTEL) .....	189
Anexo 6. Instrumento Impacto Microentorno.....	190
Anexo 7. Instrumento Autodiagnóstico gestión comercial.....	191
Anexo 8. Instrumento Autodiagnóstico gestión operativa.....	192
Anexo 9. Instrumento Autodiagnóstico gestión administrativa.....	193
Anexo 10. Instrumento Autodiagnóstico gestión financiera.....	194
Anexo 10. Instrumento Análisis interno.....	195
Anexo 11. Instrumento Oferta de Valor.....	196
Anexo 12. Instrumento Mapa de Empatía .....	196
Anexo 13. Instrumento modelo de negocio (Canvas).....	197
Anexo 14. Instrumento Objetivos Corporativos .....	198
Anexo 15. Instrumento Objetivos Corto plazo .....	199
Anexo 16. Instrumento Plan de Acción .....	200
Anexo 17. Instrumento Indicadores de gestión (BSC).....	201
Anexo 18. Instrumento Plan de Comunicación.....	201
Anexo 19. Mapa conceptual del modelo propuesto y su relación con el estado del arte.....	202

## 1. Introducción

Hay varios retos que enfrentan las compañías para garantizar su crecimiento sostenible. La competencia internacional y la globalización son desafíos importantes para las empresas especialmente en entornos más competitivos. Es así como las organizaciones enfrentan grandes retos, independientemente de su tamaño, ubicación geográfica o sector de la economía al que pertenezcan. El entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre las obliga a estar preparadas para responder a los cambios y avanzar hacia el logro de sus objetivos organizacionales, y garantizar su crecimiento sostenible en el tiempo.

Para superar estos desafíos y garantizar un crecimiento sostenible, es indispensable que las empresas adopten un enfoque estratégico y la búsqueda de competitividad impulsa a las organizaciones a usar estrategias para sobresalir en el mercado y mantenerse en el tiempo generando resultados, especialmente de índole financiero. En esta búsqueda de la competitividad, algunas deciden implementar procesos de planeación estratégica, definiendo objetivos y metas sin embargo la falta de una adecuada estrategia y planes de acción, generan brechas en los resultados entre la planeación y la ejecución; otras simplemente toman decisiones a corto plazo, sin ningún tipo de planeación que les generen rentabilidad, sin pensar en su capacidad instalada, sin embargo la improvisación, empirismo y la falta de una metodología, conlleva a que muchas de las pymes en Colombia, no logren sus objetivos propuestos por el mismo desconocimiento del mercado, la falta de recursos internos y aunque estos detalles parezcan pequeños, pueda depender la supervivencia y permanencia en el mercado de una organización.

Así las cosas, en el mundo organizacional la planeación estrategia a través de sus distintas herramientas representa una guía de acción en el mediano y largo plazo con el fin de alcanzar los

objetivos y metas de la organización teniendo en cuenta todos los recursos asignados (materiales, financieros, humanos, entre otros); es decir, como debe construir su ruta mediante los planes de acción teniendo en cuenta los procesos estratégicos, tácticos y operacionales de la organización y monitorear su ejecución mediante indicadores de gestión.

Muchas veces es normal preguntarse si es necesario realizar la planificación estratégica para empresas pequeñas y medianas y la respuesta es: ¡SÍ! El mundo de los pequeños negocios es extremadamente competitivo. La planificación estratégica permite a las compañías identificar áreas ineficientes y desarrollar estrategias para mejorarlas. Esto aumenta la eficiencia y la efectividad de la compañía, lo que se traduce en un mejor desempeño y una mayor rentabilidad.

El plan de negocios no sólo sirve como una guía que presenta diferentes datos relativos a la empresa, sino también datos relativos al mercado, a la competencia, a los clientes y a otros factores que pueden interferir en el éxito de una empresa.

Esto solo se logra con un adecuado proceso de consultoría donde trabajando en equipo con la alta dirección queden identificados claramente las estrategias y actividades que debe implementar la compañía en sus diferentes procesos de su cadena de valor, para lograr los objetivos estratégicos de la compañía, de tal forma que su propuesta de valor le permita gestionarse de manera competitiva, generando experiencias de calidad, y satisfacción en sus clientes e ir ajustando rápidamente cualquier modelo ante los cambios del mercado. Desde una perspectiva integral se debe generar conciencia, familiaridad y posicionamiento de marca en el consumidor para lograr finalmente la gestión en su cadena de valor genere valor, recompra y fidelización hacia la marca.

La falta de una plataforma estratégica en la compañía genera falta de claridad y dirección sobre los objetivos que requiere la compañía acorde a las necesidades del mercado, la cual genera dificultades para la toma de decisiones y la pérdida de oportunidades de crecimiento.

Por medio de esta consultoría, se pretende desarrollar un modelo de plataforma estratégica que permita el gerenciamiento, implementación de planes de acción, así como la medición desde las diferentes perspectivas de un Balanced Score Card, apalancado en el ciclo PHVA de tal forma que permita la generación de valor para sus clientes, y dando cumplimiento a los objetivos de la autora se propone desarrollar este modelo en cinco 5 etapas, abordando cada etapa así:

Etapa 1. Análisis Interno y Externo: Corresponde a la identificación los factores internos determinando los recursos, habilidades y competencias actuales la organización, así como los factores externos del mercado y de la industria en la que ese desarrolla su actividad empresarial, identificando las diferentes alternativas de movimiento para la construcción de su oferta de valor. Esta evaluación de la situación actual de la compañía, así como del mercado, proporcionan una base sólida para desarrollar estrategias efectivas.

Etapa 2. Inductores Mapa de empatía y Modelo de negocio; Incluyen toda la articulación la propuesta de valor desarrollando como sea crea, entrega y captura valor, así como el direccionamiento estratégico de la compañía, definiendo su misión, visión, objetivos estratégicos, valores empresariales y los factores diferenciadores de éxito.

Etapa 3: Desarrollo de direccionamiento estratégico e inductores, definiendo los valores corporativos, el propósito de la empresa, la proyección de la empresa, y sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Etapa 4. Estrategias y planes de acción; Contiene estrategias, planes de acción, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, desarrollando actividades claves, recursos, responsables y el cronograma de implementación y estrategia de socialización.

Etapa 5: Indicadores: Establecer un cuadro de mando integral como herramienta de gestión para medir la situación y evolución desde una perspectiva empresarial, y facilitar la toma de decisiones por la alta dirección. En resumen, los KPI son importantes porque le permite a la compañía monitorear y evaluar su desempeño en relación a sus objetivos, identificar áreas de mejora y comunicar su desempeño efectivamente a todas las partes interesadas

Por último, este modelo permitió el planteamiento de la plataforma estratégica generando en sus colaboradores un sentido de pertenencia, con una visión 360 del negocio, desarrollando diferentes actividades en las cuales se construyó la propuesta de valor competitiva, así como el formulación de las estrategias y planes de acción acorde a las necesidades del mercado y de la compañía, logrando así garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos en el cual mediante un tablero de control se logra monitorear su modelo de gestión integral logrando así tener la ruta para el cumplimiento de los objetivos planteados por la alta dirección. En resumen, la planificación estratégica es una herramienta valiosa para mejorar la competitividad de una compañía. Al proporcionar una base sólida para la toma de decisiones, al fomentar la innovación y el crecimiento, y al permitir un enfoque en la mejora continua, la planificación estratégica puede ayudar a este tipo de compañías a lograr una ventaja competitiva en el mercado.

## 2. Justificación

RPI LTDA es una empresa colombiana con más de 10 años de experiencia en procesos de recuperación de materiales en toda la cadena productiva de reciclaje del plástico, recuperación y transformación de los productos hechos por el hombre, disminuyendo su impacto negativo en el entorno.

De acuerdo con, (Gutierrez Cano, 2019) A nivel mundial en el año 2018 se produjeron 359 millones de toneladas de productos plásticos, de los cuales 1.2 millones de toneladas se generaron en Colombia. En la actualidad se trabajan 350 mil toneladas de plástico recuperado en nuestro país, según aproximaciones del Observatorio PLAS-TIC que corresponden al 22% del plástico que se produce en la actualidad, la meta es recuperar el 50 % . Los movimientos de concientización del mal uso del plástico han hecho que los países se comprometan a realizar su parte y Colombia no ha sido la excepción, nuestro país ha legislado para reducir su impacto, haciendo normas que establecen unos mínimos para nuestra sociedad y nuestro sector empresarial.

Quizás la intención del cómo se gestan las cosas, defina en el futuro inmediato sus desarrollos; esta empresa nace de la necesidad de generar ingresos dentro de un mercado no regulado y en informalidad inicia su operación con este ánimo, quizás fue esta misma lógica y deseo la que permitió que por cerca de 12 años sobreviviera, pero la motivación es un condicionante finito que por lo general tiene dueño y requiere de ser cultivado día a día antes de que la fatiga y la ansiedad hagan su aparición, la posibilidad de claudicar es alta , en este caso la segunda generación de fundadores hace parte de esos nuevos desarrollos y toman el direccionamiento de la compañía, decidiendo apostar de otra forma, con método, con algún tipo de análisis que permita que este

esfuerzo inicial garantice la estabilidad financiera y permita la posibilidad de crecer llevando a la empresa de una manera sostenible, rentable y responsable socialmente.

Hoy en día los modelos administrativos basados en el empirismo, son obsoletos, el desarrollo e incremento de la competencia, el incremento del mercado, la evolución de las exigencias de los consumidores, la especialización y desarrollo de los proveedores, el incremento de sustitutos, en el país los cambios políticos y la incertidumbre que los gobiernos proyectan hacen que no se pueda administrar una empresa sin tener si quiera un rumbo u horizonte fijado hacia donde se enrumba la empresa, de tal manera que su dirección sea manejada en pro de estos objetivos.

Una plataforma estratégica incipiente que marca su derrotero en esta fase de transformación es quizás una de sus mayores oportunidades con las cuales se cuenta; la revisión de dicha fase por parte de la consultoría, generar un derrotero a esta empresa en este firme propósito de generar un plan estratégico y así tener claridad hacia los planes de acción a desarrollar, en los acercamientos iniciales y el trabajo de terreno al conocer en detalle la operación de la empresa, identificando las falencias de herramientas de gestión que permiten la toma de decisiones objetivas y no basadas en el sentir y la especulación de que se pueden lograr las cosas; sus registros manuales y la dependencia del factor humano son quizás una de sus amenazas diarias más importantes ; se depende de dicho factor para el resultado final en cada uno de sus procesos.

El día a día se vuelve apremiante por que aparecen actividades que necesitan ser resueltas, la capacidad de predecir y de evitar es baja, al igual que definir las amenazas que en el corto plazo se generan. Uno de nuestros aportes es el establecer un mapa de riesgos que permita identificar cada uno de estos hechos prevenibles y que sea a través de las políticas instauradas en la empresa que este tipo de desaciertos sean llevados a su mínima expresión y que corresponda a una directriz,

cada decisión tomada en torno a un resultado; su origen como empresa quizás recoja mucho de lo que a hoy se hace desde su época informal, la falta de formalismos, las limitaciones de estandarización y documentación de procesos se convierta también en su mayor fortaleza, se encuentra en un momento donde se puede escribir e innovar en el corto plazo y escribir en sus libros una mejor historia; es una empresa con mucho potencial que en medio de sus ausencias ha sobrevivido, tuvo la capacidad de invertir y hoy es un referente para los medianos actores del gremio de los recuperadores de plástico nuestra intención es garantizar que se presenten en sociedad como un actor dinamizador y regional en este sector.

Establecer una planificación estratégica permite anticiparse a los contextos cambiantes y competitivos de la industria y del entorno económico mundial, y ayudará a reducir el nivel de riesgo y de incertidumbre para dirigir de manera eficiente los esfuerzos hacia el desarrollo, el crecimiento y la supervivencia de la empresa.

La metodología del BSC y su ciclo de gestión es una herramienta de gestión estratégica diseñada para garantizar cada uno de los ciclos de la estrategia (construcción, ejecución, seguimiento y retroalimentación) tomando como base las cuatro perspectivas organizacionales (financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento) y de esta manera balancea y alinea a todos los niveles de la organización con los objetivos e iniciativas de la estrategia definida.

Las pymes se enfrentan a ambientes hostiles en los sectores donde compiten. Si bien sus estructuras simples y procesos menos robustos les permiten ser más flexibles y ágiles, el bajo nivel de competitividad de algunas de ellas se evidencia en la lucha perdida con grandes empresas de mayor capacidad instalada y mejor acceso a la financiación, o en su defecto a compañías que tienen procesos de planeación formal y de esta forma han permitido fortalecer su ventaja competitiva.

Una vez se desarrollaron las sesiones de trabajo, con la alta gerencia se determinó que la compañía no tiene de manera formal, un proceso de planeación estratégica y el no tenerlo puede generar graves consecuencias para el éxito de la compañía, así mismo no cuenta con una metodología que le permita llevar la oferta de valor mediante un plan estructurado que permita llevar la compañía a otro nivel más allá de ejecutar y hacer las cosas bien.

Por lo anterior la consultoría se orientará en desarrollar un modelo de gerenciamiento estratégico articulando su plataforma estratégica, y así fortalecer su visión estratégica de negocio, implementando una correcta planeación de los recursos para operar, iniciando con una planeación la cual contiene un conocimiento del entorno de mercado y las principales fortalezas y debilidades del negocio (cliente), definiendo su razón de ser, lo que se quiere lograr y mediante esos inductores definir una estrategia que permita garantizar una correcta ejecución de los planes tácticos en cada uno de los procesos en la organización , y por último una verificación mediante indicadores gestión para la generación formal de planes de acción correctivas y preventivas establecidos en el ciclo PHVA, permitiendo así a la compañía una visión integral de su modelo de gestión.

### **3. Análisis de los Interesados**

Los interesados de la consultoría son todos aquellos que pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo de este. Acorde a la metodología desarrollada, se identificaron así:

#### **3.1 Interesados Clave**

El desarrollo de esta consultoría es de gran importancia para la empresa RPI LTDA, desde los socios así como la Gerencia General y de manera descendente por colaboradores de la compañía, logrando generar mediante un proceso estructurado garantizar los recurso claves para llevar a cabo las funciones y roles de cada uno sin contratiempos, permitiendo así mapear con anticipación futuras oportunidades y/o amenazas para el negocio, además les permitirá validar mediante indicadores la efectividad de la ejecución para tomar los correctivos que sean necesarios, o generar acciones preventivas a tiempo.

Los socios podrán identificar sus debilidades, amenazas, sus fortalezas y oportunidades; para que en un escenario de toma de decisiones éstas sean tomadas a partir de hechos ciertos. Todo proceso de mejora sólo es posible en las organizaciones mediante un proceso metódico, riguroso y rutinario de planeación que permita el adelantar las acciones propias de la empresa con el menor número de fallas y obteniendo el máximo rendimiento de sus activos

El día a día de las organizaciones requiere de procesos continuos de verificación de las actividades llevadas a cabo y los resultados, este proceso permitirá que una organización inmadura como esta incorpore en su cultura organizacional la medición y el análisis objetivo de sus resultados como un proceso continuo de mejora. Culturalmente la organización debe basar su toma de decisiones (acciones) como resultado de un proceso planeado, con cifras verificables, y

producto no del activismo sino de la orientación inteligente de sus recursos para obtener el mejor resultado.

Quizás lo más importante dentro de la inteligencia de la organización es el de definir un plan; el cual seguir y es a través de la plataforma estratégica, será esa bitácora que permita definir la ruta y la forma en cómo se visiona una empresa que pretende ser un dinamizador en el sector del plástico; tener un plan es el punto de partida, de esa hoja de ruta que permita su transformación.

Se constituirá en una herramienta de consulta y de trabajo para aquellas organizaciones que, al ejercer esta actividad, enfrentan las amenazas de la inviabilidad financiera, las presiones del mercado y el desarrollo de una actividad inmadura como esta, se espera que al final la organización encuentre su viabilidad y crecimiento financiero que le permita desarrollar propuestas a futuro.

### 3.2 Identificación de Expectativas de los Interesados

Para el desarrollo de la consultoría, se identificaron las expectativas del cliente interno así:

Tabla 1. Análisis de los interesados.

Interesado	Expectativas
Socios de RPI LTDA	Establecer una ruta para obtener el equilibrio financiero. Identificar las ineficiencias, las improductividades, las oportunidades y amenazas propias del sector. Poder contar con una estructura estratégica que le permita a la empresa crecer organizadamente.
Gerente General	Definir los puntos claves y estratégicos que le den a la empresa ventajas competitivas que le permitan a la empresa crecer. Implementar las estrategias y planes de acción en el corto y mediano plazo, planteadas en la consultoría. Contar con indicadores de gestión para garantizar la generación de valor para los clientes, y medir la efectividad organizacional.

### Áreas de la Organización

- Área Contable: Tener contar con indicadores de gestión y estrategias financieras, para garantizar los ciclos de operación de la compañía desde la perspectiva financiera (contabilidad, cuentas x cobrar, tesorería, cuentas x pagar, tributaria, activos fijos, nomina).
- Área comercial: contar con un direccionamiento integral que permita cumplir los presupuestos comerciales a partir de las estrategias definidas por la alta dirección.
- Contar con planes de acción para adquirir nuevos prospectos y estos se conviertan en clientes, para lograr su fidelización con un buen nivel de servicio
- Área de producción: Operarios: Obtener una guía para el manejo adecuado de los materiales físicos y técnicos acorde a sus planes de trabajo.

Interesado	Expectativas
Cliente – Directo	Contar con un servicio integral que les permita ganar valor desde la productividad y garantizar la satisfacción del cliente.
Proveedores	Ser un referente para el gremio de ACOPLASTICOS (transformadores y cadenas productivas químicas) y apoyar su crecimiento mediante un documento técnico de experiencia real de una plataforma estratégica en el sector.
Sociedad	Contar con un compromiso firme y voluntario de la empresa con prácticas más honestas, transparencia en la gestión y respeto por el desarrollo del entorno, o sea contar con su respectiva responsabilidad social.

---

**Fuente: Autoría Propia.**

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

Diseñar la plataforma estratégica para la empresa R.P.I, satisfaciendo las necesidades de sus clientes mediante una propuesta de valor en la cual se articula la cadena de valor y procesos, logrando así ser una compañía referente en el mercado del plástico a nivel regional.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- 1) Realizar un análisis estratégico de los factores internos (recursos, habilidades, competencias) y Factores externos del mercado y de la industria, identificando las diferentes alternativas estratégicas de movimiento.
- 2) Desarrollar la propuesta de valor de la compañía, describiendo como la organización crea, entrega y captura valor garantizando necesidades y expectativas de los clientes.
- 3) Diseñar el direccionamiento estratégico de la compañía, definiendo su misión, visión, objetivos y valores corporativos, así como sus factores diferenciadores de éxito.
- 4) Plantear las estrategias y planes de acción que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos presentando las actividades claves, recursos y cronograma de implementación.
- 5) Establecer un cuadro de mando integral como herramienta de gestión para medir la situación y evolución desde una perspectiva empresarial, y facilitar la toma de decisiones por la alta dirección.

## 5. Contexto de la organización

### 5.1 Historia

Recuperación de Productos Industriales (R.P.I Limitada) es una empresa de origen familiar, como una de esas tantas empresas en Colombia que nacen a partir de la necesidad de generar ingresos adicionales en los nichos familiares; que parten de la ilusión y del apasionamiento, sin estudios técnicos y no más combustible y método que las ganas de cruzar esas barreras que les permitan convertirse realmente en una empresa y crecer.

Es una empresa que empieza sus actividades en el año 2001, en la urbanización la Pereira en el municipio de Candelaria Valle del Cauca; asesorados por un familiar que laboraba en una empresa formal del plástico como operario. Con un capital muy limitado y sin infraestructura propia, inicia así su travesía con el propósito de generar riqueza; los desaciertos financieros, el desconocimiento de la labor y del mercado darían al traste con este propósito. Sin más apoyo que las ganas y la lógica de los socios, se tomaron decisiones estratégicas como invertir en infraestructura propia, utilizar su curva de aprendizaje inicial como punto de partida para optimizar sus procesos, mejorar sus tiempos y hacerse eficiente dando origen a una empresa que se ubicó en el Jarillón del río Cauca en el sector de Petecuy, una unidad productiva de 14 seleccionadoras, 4 operarios, 1 persona dedicada a lo administrativo, sin registros financieros y no más brújula gerencial que la liquidez y el recurso de la memoria; avanzan así pues en el cumplimiento de sus obligaciones y la obtención de réditos financieros. Transcurren así cerca de 6 años; aparece el primer esbozo de formalización al inscribir en el año 2007 sus estatutos comerciales en la cámara de comercio de Santiago de Cali, como una empresa de recuperación de productos industriales naciendo así a la vida social R.P.I Ltda.

Las diferentes dificultades y barreras con las que se enfrentan las pymes, hicieron su trabajo al limitar la posibilidad de formalizarse en esta etapa de la empresa, principalmente las barreras legales y financieras impidieron el cumplir con dicho cometido, transcurren 9 años más acompañados de la amenaza constante de desaparecer ; se piensa en la solución definitiva e invertir otra vez en una nueva infraestructura, que cumpla con la visión de lo que se pretende, utilizar herramientas de trabajo que permitieran eficiencias, controlar sus procesos, agregar valor en cada cosa realizada y construir esa anhelada seguridad financiera que le permita a sus socios el encontrar ese bienestar familiar y además aportar a la sociedad y al medio ambiente. Su impulso, esta vez motivados por los años de experiencia, con una curva de aprendizaje mucho mayor y con la segunda generación de socios encabezada por sus hijos, con experiencias administrativas, metodológicas y en sistemas de información, aunado a la voluntad conjunta y férrea de convertirse en un actor de referencia en el ámbito de la recuperación del plástico a nivel regional inicia así su introducción al mercado formal.

Esta fue la génesis de lo que hoy es la empresa “colocamos todos nuestros esfuerzos en la organización, nuestros ahorros, cesantías, nuestro patrimonio entramos en un punto de no retorno y conscientes que debemos enfrentar estos nuevos retos y resolver cada uno de ellos, nos enseñaron siempre a proponer” Palabras de gerente.

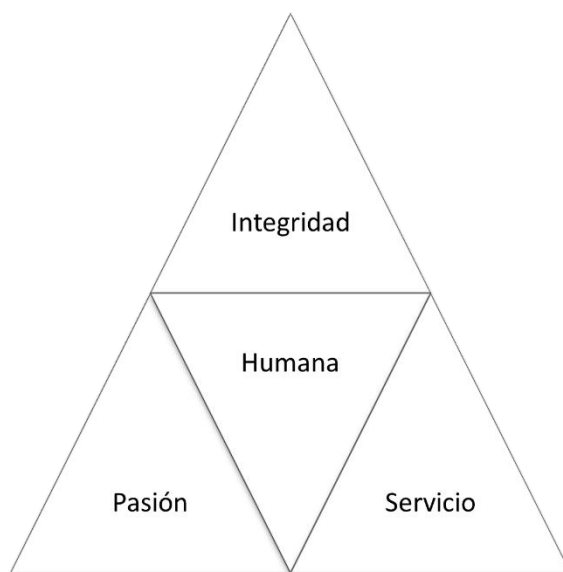
R.P.I Limitada se encuentra en este momento en el proceso de formalizar su infraestructura (física, energética, hidráulica, de operación), presentarse en sociedad y reestructurar cada proceso organizacional, financiero y operativo existente en procura de mejorar lo que se tiene.

## 5.2 Filosofía Organizacional

En RPI Limitada se vive un servicio de alto valor para sus clientes asegurando su lealtad. La pasión por los resultados extraordinarios a través de equipos de trabajo con un alto sentido humano son su marco de actuación, todo esto bajo el principio empresarial de actuar de manera íntegra donde el fin no justifica los medios.

## 5.3 Cultura organizacional

Hasta el año 2020 no se había realizado la declaratoria de los valores corporativos, ni se ha realizado un trabajo metódico centrado en las expectativas de quienes participan en la operación o son beneficiarios de esta empresa, por lo tanto, se abordarán dentro de la plataforma estratégica propuesta en esta consultoría. Sin embargo, los socios de la organización se basan en 4 principios fundamentales que enmarcan los comportamientos de todos los colaboradores hacia los diferentes grupos de interés y el logro de los resultados. Esto con el objetivo de ser reconocidos como una empresa aliada, confiable y sostenible.



**Figura 1. Principios de socios de RPI LTDA**

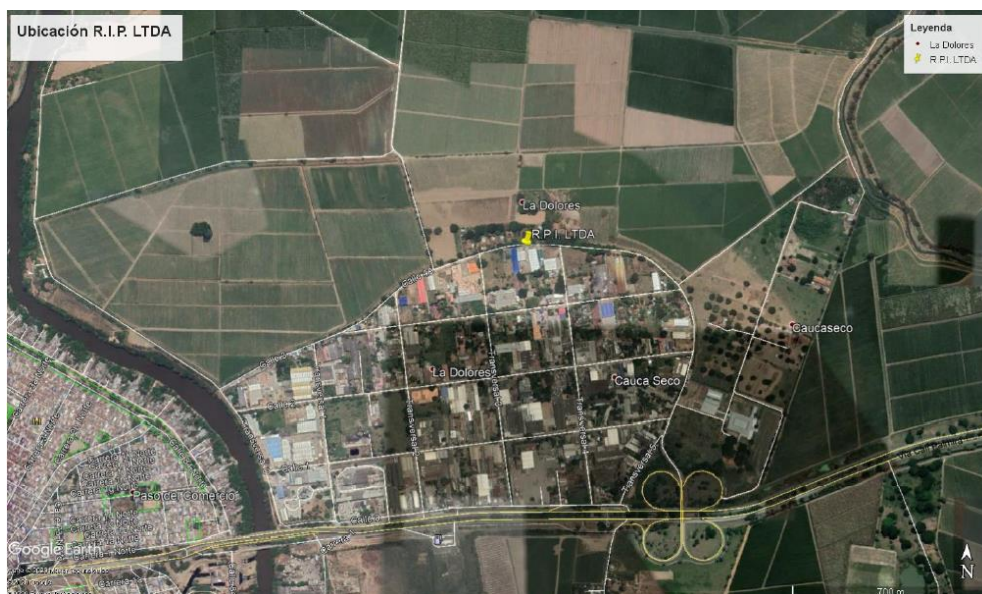
Fuente: RPI LTDA, 2021

Los cuatro principios fundamentales son:

- ✓ Actuar de manera íntegra: correcta, congruente y consistentemente para transformar las vidas de nuestros grupos de interés. Somos coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos, basándonos en el respeto, honestidad y confianza, siempre dentro del cumplimiento de la ley.
- ✓ Empresa Humana: valoramos al ser humano como eje importante de la empresa promoviendo el equilibrio de su vida personal y laboral.
- ✓ Vocación de Servicio: velamos por el servicio valioso para la Organización y para nuestros clientes, asegurando su lealtad y recomendación como aliado de nuestro crecimiento rentable.
- ✓ Pasión: actuamos con entusiasmo, determinación y alto desempeño en todo lo que hacemos, innovando constantemente para generar resultados extraordinarios.

#### **5.4 Recursos Físicos**

RPI LTDA es una empresa que se ubica en la actualidad en el Valle del Cauca municipio de Palmira en la parcelación industrial la Dolores cuyo número de nomenclatura es Calle 4T # 3-99 contiguo al Distrito de Santiago de Cali una vez se cruza el Río Cauca en la vía doble Calzada que conduce a la ciudad de Palmira y a 10 minutos del Aeropuerto internacional Alfonso Bonilla Aragón.



**Figura 2. Ubicación RPI LTDA**

Fuente: RPI LTDA, 2021

En dicha ubicación se adquirieron 4.000 mil metros cuadrados para desarrollar allí la planta física; en la actualidad se encuentran construidos 1.105 metros los cuales tienen área de oficinas, zonas de parqueo, zonas de cargue y descargue, área de producción donde se ubica la máquina que realiza la recuperación de los materiales plásticos (Peletizadora).

R.P.I cuenta con un sistema hidráulico que permite a través de canaletas recuperar las aguas lluvias y en un tanque subterráneo almacenar la cantidad de 90 metros cúbicos de agua que se utiliza en el proceso de enfriamiento y lavado de los materiales plásticos; la parcelación industrial la dolores no cuenta con el servicio de alcantarillado, por lo cual se debió disponer de 2 sistemas: uno de aguas servidas que recolecta las aguas de uso domiciliario y permite que a través de un operador externo con un vector sean extraídos dichos residuos y procesados en otras instalaciones; el otro sistema diseñado para el lavado consiste en trampas que separan los lodos y residuos que se generarán después de realizar dicha actividad; el agua resultante se almacenará y por decantación se traslada a una planta PTAR que procesa 3.000 centímetros cúbicos de agua

contaminada que se procesan en un sistema anaerobio y una vez tratada, se vierte de manera controlada cada tres horas a un área de filtrado con grava en # 2 tanques, para recuperar así el agua que se utilizará en todo este proceso y nuevamente volver a almacenarlo, sin realizar ningún vertimiento.

En la actualidad se cuenta con un área de 2.000 mil metros cuadrados pendientes por construir como sitio de almacenaje con cubierta, en este momento se utiliza como área de almacenaje a cielo abierto.

El sistema eléctrico requirió de la consecución de un transformador de 250 kW para permitir la operación de la maquinaria con conexiones de 440 voltios, cuenta además con su tablero de distribución y un transformador interno seco para suministro de energía al área de oficinas y alumbrado a 220 voltios con sus respectivas conexiones de punto, funcionando en su totalidad.

La maquinaria utilizada para la recuperación de plástico es una máquina compacta de aglutinado y paletizado de marca POLYSTAR tecnología taiwanesa que contiene un tornillo calibre 110, y desgasificadores para la producción de un pellet (lenteja) de plástico de muy buena calidad que le permite procesar aproximadamente entre 350 y 400 kilogramos /hora.

Se cuenta además con un área de mantenimiento que permite ubicar allí toda la herramienta necesaria para mantener en funcionamiento los equipos eléctricos, e hidráulicos para el normal funcionamiento de la planta (soldador, llaves, repuestos y demás).

El área de cargue y descargue cuenta con 2 pesas análogas de 600 kilos y 1.2 toneladas respectivamente una para el recibo y despacho de mercancía, y la otra para empacar la mercancía en bultos de 30 kilos que es la medida estándar de comercialización de los productos plásticos; además de un montacarga manual hidráulico que permite movilizar 1 tonelada dentro de las

instalaciones de la planta. Internamente se cuenta con un sistema WIFI que permite la captación de la información generada por las pesas análogas.

### **5.5 Recursos Tecnología de la Información**

En cuanto a las herramientas de gestión y aplicativos, R.P.I LTDA utiliza de manera sencilla una red de infraestructura, bajo el esquema cliente servidor, y su infraestructura tecnológica, esta soportada mediante el servicio de fibra óptica, y equipo móvil de telecomunicaciones para garantizar las funciones inherentes a sus cargos. Así mismo se cuenta con un sistema de información contable en la nube.

## **6. Fundamentación Teórica**

Para desarrollar el presente trabajo se realizó una revisión acerca del estado del arte sobre la planeación estratégica integral, donde se abordan diferentes autores y enfoques, con el fin de poder tener una base de conocimiento sobre los conceptos claves relacionados con el objeto de estudio, así:

### **6.1 Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es importante para la ejecución de estrategias organizacionales óptimas, de manera que se promueva un desempeño adecuado en las actividades de la organización en procesos internos y externos.

El desarrollo de la planeación estratégica se remonta a las épocas de la revolución industrial y cobró más fuerza en el siglo XX, en aquel tiempo las organizaciones tomaban decisiones a corto plazo, con base a las necesidades del mercado. Peter Drucker desarrollo el término denominado administración por objetivos, el cual hace referencia a una dirección de actividades a través de planeación y control administrativo, donde se define un conjunto de objetivos para su posterior logro teniendo en cuenta medición y control de los resultados.

En la actualidad la planeación estratégica tiene gran relevancia para encaminar a la organización al objetivo que se pretende a través de modelos estratégicos que aporten a proyectos, programas y objetivos plasmados por una organización. "El desempeño de los modelos adoptados debe ser monitoreado por medio de indicadores que se desarrollen continuamente con enfoque a largo plazo para el cumplimiento de los objetivos de manera progresiva" (Chiavenato, I., & Sapiro, A, 2017, p.29)

La planificación estratégica se puede abordar a través de tres enfoques como:

1. El enfoque de la planificación, en el cual el área directiva de la organización en principio debe establecer los objetivos, analizar el entorno del negocio y realizar un pronóstico. Este enfoque se relaciona principalmente con lo que se denomina planeación estratégica, el cual procede de manera racional y objetiva.
2. Estrategia emergente, este enfoque difiere al enfoque de la planificación. Ya que, parte del postulado indica que las personas no son totalmente lógicas ni racionales y hay disponibilidad limitada de la información, por lo cual la estrategia no se planifica antes de actuar si no que surge a través del tiempo de manera impredecible en la organización.
3. Estrategia basada en los recursos, este enfoque hace énfasis en los recursos internos de la empresa. La cual se relaciona principalmente con la búsqueda de ventajas competitivas que surgen de los recursos internos de la empresa, y a su vez desarrolla habilidades para aprovechar las oportunidades que van apareciendo.

Los recursos son físicos, humanos, financieros e intelectuales, y las competencias surgen de la utilización e integración continua de los recursos en las actividades organizacionales. Las competencias básicas permiten lograr el desempeño óptimo de la empresa, las capacidades distintivas son competencias que sobresalen a las de los competidores, y la unión de estas dos variables determinan las capacidades estratégicas de las empresas.

Una organización que aborde su proceso de planeación estratégica la debe desarrollar con los 3 Niveles, al respecto (Chiavenato & Sapiro , 2017) aborda la temática así:

1. "Planeación estratégica: Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:
  - ✓ Horizonte de tiempo: proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.

- ✓ Alcance: comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
  - ✓ Contenido: genérico, sintético y comprensivo.
  - ✓ Definición: está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.
2. Planeación táctica: es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son:
- ✓ Horizonte de tiempo: proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
  - ✓ Alcance: abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos de este.
  - ✓ Contenido: es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
  - ✓ Definición: está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización
3. Planeación operativa: es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:
- ✓ Horizonte de tiempo: proyección a corto plazo, es inmediata.
  - ✓ Alcance: abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
  - ✓ Contenido: detallado, específico y analítico.
  - ✓ Definición: está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

“(p.28)”

Tabla 2. Niveles de Planeación Estratégica

<b>Planeación</b>	<b>Horizonte de Tiempo</b>	<b>Alcance</b>
<b>Estratégica</b>	Largo Plazo	Comprende la organización de manera integral
<b>Táctica</b>	Mediano Plazo	Aborda cada departamento de manera funcional.
<b>Operativa</b>	Corto Plazo	Desarrolla las actividades y tareas específicas

Fuente: Diseño propio a partir de (Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017), p.28).

## 6.2 Norma Técnica Colombiana ISO 6001:2017

La norma ISO 9001:2017 es una herramienta valiosa para las PYMES que desean mejorar su eficiencia, calidad y competitividad. Si bien es cierto que el alcance de la consultoría no es implementar la norma ISO 9001:2017 esta norma es de gran ayuda para la construcción de los indicadores de desempeño en cada una de las perspectivas y pueden ser muy valiosos para una empresa, para tener esa perspectiva integral desde la calidad. Actualmente ICONTEC el 6 de diciembre de 2017 publicó una nueva versión de la NTC 6001, la cual soporta el sistema de gestión para micro y pequeñas empresas. Los principales cambios en la norma se evidencian en la adición de nuevos numerales (Icontec, 2018):

a) Planificación estratégica: La modificación va dirigida a la comprensión del contexto de la organización, en cual se tengan en cuenta el nivel de calidad de los sistemas de gestión, que tiene como fin el desarrollo organizacional para obtener diagnóstico inicial de la unidad de negocio. Por otra parte, busca que haya comprensión de las partes interesadas para contribuir al éxito y alcance de objetivos propuestos. Toman en cuenta, el direccionamiento estratégico que son actividades que se despliegan desde la alta dirección dando definición a política de gestión, objetivos estratégicos, sistemas de gestión, sistemas de riesgo y sistemas de oportunidades.

b) Liderazgo: Es pertinente que la alta dirección establezca sus actividades con el propósito que el sistema de gestión este apoyado desde el liderazgo de la organización.

c) Soporte: Incluye los procesos de apoyo en los cuales la empresa debe determinar y dar los recursos para la implementación, administración y mantenimiento del sistema de gestión. Por otra parte, la empresa debe implementar también un proceso de gestión humano para sus colaboradores e interesados que estén comprometido con la organización, en este proceso se debe incluir características preponderantes para el desarrollo adecuado del sistema de gestión.

Para (Icontec, 2018) "La gestión de la información implica que debe estar registrada toda la información que se requiera para consulta y verificación; adicional la gestión de compras resalta que es imprescindible definir las características de los productos o servicios comprados que afecten la calidad de los productos de la organización". (p.3)

La gestión financiera debe preocuparse por la mitigación del riesgo, evaluación de recursos económicos que se disponen para mejoras de procesos, productos y servicios, se debe establecer información sobre el punto de equilibrio de la empresa e informes periódicos de los estados financieros bajo las Normas internacionales de Información Financiera.

d) Seguimiento y medición: En este punto debe ser evaluada la satisfacción al cliente, autoevaluación en materia de verificación de requisitos legales, requisitos de documentos, requisitos de los clientes y la importancia del uso de indicadores que tienen como objetivo tener control de resultados obtenidos. Otro apartado de esta sección es la no conformidad y acción correctiva que serviría para tomar medidas y atender oportunamente falencias de la organización para las partes interesadas.

e) Mejora: pretende que los sistemas de gestión tengan alto nivel. Por tanto, es una herramienta para mejora de actividades.

De igual forma ICONTEC genera una serie de recomendaciones para a organizaciones con certificación en NTC 6001, y unas alternativas para realizar la auditoria de actualización de la NTC 6001.

### **6.3 Administración Estratégica**

(Thompson, 2012) define Estrategia como: “las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera y mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (p.35)

El concepto de estrategia conlleva a la interpretación de la empresa como un sistema que tiene que interactuar con su entorno o suprasistema para subsistir.

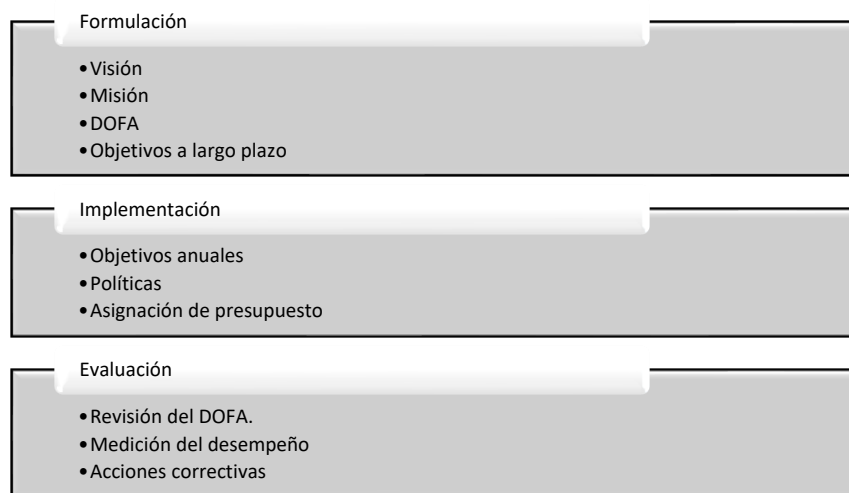
La estrategia de una empresa define la posición que ésta opta con relación al entorno presente y futuro. Este proceso consiste en obtener, procesar y analizar información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Se debe presentar especial atención a la influencia importante y muchas veces determinante de la cultura de la empresa y de los valores de los dirigentes.

La concepción del entorno completa las ideas centrales del planeamiento estratégico, siendo un conjunto de fuerzas de oportunidades y de riesgos, que la empresa enfrenta con sus propias fortalezas y debilidades, configurándose un proceso que consiste en contrastar las oportunidades y los riesgos con las fortalezas y las debilidades para generar una variedad de opciones, lo que

conduce a una decisión de elección. El resultado de este proceso define la posición que la empresa ha de adoptar con relación al entorno.

La administración estratégica se define "como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Con la misma definición implica la administración estratégica, se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas, contabilidad, producción, investigación, entre otras." (David, 2008, p.5)

Es importante entender que toda empresa necesita aprender del ciclo operacional y sus experiencias empresariales, y con base a esos aprendizajes debe desarrollar una visión compartida de negocio, la cual se obtiene mediante la implementación de una plataforma estratégica, y es aquí donde el autor plantea, que para el desarrollo de la planeación estratégica se deben tener en cuenta tres etapas, las cuales son: Formulación, Implementación y Evaluación:



**Figura 3. Proceso de Planeación Estratégica**  
Fuente: Diseño Propio a partir de (David, 2008, p.6)

David indica que la evaluación de la estrategia es de suma importancia indicando que el éxito del hoy no garantiza el éxito del mañana. Igualmente indica que es de suma importancia que la

comunicación e interacción de estas tres etapas se generen en todos los niveles de la organización, lo cual dará como resultado un equipo competitivo.

En resumen, la planeación estratégica, consiste en obtener y conservar una ventaja competitiva. Según lo planteado por (David, 2008) este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”. (p.8). Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja

Ahora bien, es importante entender que, para tener una visión integral en las compañías, muchas de estas definen diferentes enfoques empresariales acorde a los productos que se comercializan, es importante que las empresas inviertan tiempo y esfuerzo en desarrollar una planificación estratégica sólida para asegurarse de que están en el camino correcto para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

De esta forma la autora aborda otros conceptos así:

#### **6.4 Unidades Estratégicas de Negocio**

Las compañías han utilizado una modalidad organizacional que por lo regular se conoce como “unidad estratégica de negocio: empresas bien diferenciadas y establecidas como unidades en una compañía más grande para asegurar que ciertos productos o líneas de productos se promuevan y administren como si cada uno fuese una empresa independiente dirigidos a mercados muy específicos que requieren una oferta de productos muy delimitados, tal como si fuera un área especialista para esos mercados y productos” (Koontz y Otros, 2012, p.224)

En general, para considerarse unidad estratégica de negocio una compañía debe cumplir ciertos criterios específicos; por ejemplo, tener su propia misión, distinta de la de otras unidades de este tipo; tener grupos de competidores definidos; preparar sus propios planes (muy distintos de los de

otras unidades); administrar sus propios recursos en áreas clave, y tener un tamaño apropiado: ni demasiado grande ni demasiado pequeño. Por lo anterior se puede justificar, el poder utilizar Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) para el proceso de direccionamiento estratégico empresarial acorde a la actividad que desarrolla la firma en proceso de consultoría.

Las Unidades Estratégicas tienen su eje principal justamente en el nivel intermedio donde se llevan a cabo las estrategias de negocio o estrategias competitivas. El papel de las unidades estratégicas de negocio en el proceso de dirección estratégica de la empresa nos permite revisar las complejidades del entorno donde funcionan las empresas (en este caso del sector del plástico), como las complejidades internas de ellas mismas, torna un difícil análisis, diseño y como tal la instauración de la estrategia empresarial en una sola etapa o un solo nivel. Por lo anterior se puede justificar, el poder utilizar las UEN para el proceso de direccionamiento estratégico empresarial, ya que se es necesario “poder analizar, diseñar e implementar la estrategia empresarial a distintos niveles: corporativo, de negocio y funcional” (Wheelen. & Hunger, 2007)

Para poder tener un análisis de las variables externas que afectan el negocio, la autora plantea la revisión de las herramientas así:

## **6.5 Análisis Pestel**

Es una herramienta importante que se usa para análisis estratégico, con el fin de identificar y evaluar la importancia de las fuerzas externas que impactan positiva o negativamente a una organización y toma en cuenta ámbitos comprendidos como: Político, económico, social, tecnológico, medio ambiental y legal. Esta herramienta busca identificar las oportunidades y amenazas que están relacionadas directamente con el giro de la empresa. Para realizar el análisis,

debemos delimitar: el mercado y los límites de actuación de la compañía, y definir los lugares geográficos donde queremos centrar el estudio.

El modelo PEST se centra en los elementos que conforman el entorno en el que se desarrollan la organización, en otras palabras, nos permitirá en la presente consultoría entender aquellos sectores o factores externos que no dependen directamente de la empresa, sino de contextos externos a la cual pertenece.

La aplicación del análisis PEST, consiste en identificar los distintos factores de estudio, para analizar el entorno que nos espera y así, poder actuar sobre el mismo. Necesitamos saber qué pasará en un próximo futuro para poder usarlo en nuestro favor. Los beneficios que aporta esta herramienta para el desarrollo de la consultoría son:

1. La anticipación. A partir de este análisis podrás ver las tendencias del mercado y anticiparte a ellas. Al tener un conocimiento constante de todas las variables que rodean (y afectan) a una empresa se puede decidir cuál de entre las diferentes estrategias disponibles es la ganadora, y adaptarse a cualquier cambio.
2. Adaptación a cada caso concreto. Hay factores que se pueden incluir dentro de otros, como el legislativo dentro del político, o el industrial en el económico. Actualmente el factor político es el que más peso específico puede tener porque influye en todos los demás.
3. Ayuda a tomar decisiones y a adaptarse mejor a los cambios.

Los factores externos para estudiar se clasifican en seis bloques:

1. Factores políticos: Permiten determinar y evaluar cómo la intervención del Gobierno puede afectar el funcionamiento y desempeño de la empresa. Esto se da por medio de

las leyes y las políticas que aplica el ente gubernamental. En general podrían ser aspectos como las políticas fiscales y monetarias del Gobierno, subsidios, tratados comerciales y las políticas internacionales. Es decir, se refiere a toda ley y política que afecte a la empresa ya sea a nivel nacional, regional e internacional.

2. Factores económicos: Toman en cuenta todas las variables macroeconómicas, estas variables se consideran tanto a nivel nacional como internacional, dado que podrían favorecer o entorpecer el desempeño de la organización. Las variables económicas más importantes son el comportamiento del producto interior bruto (PIB), la tasa de desempleo, el nivel de precio y la balanza comercial. Además, se deben considerar eventos como las variaciones de los ciclos económicos, especialmente los períodos de crisis y de auge dentro de la economía pues son factores que pueden beneficiar o poner en riesgo a la empresa.
3. Factores sociales: Estos factores incluyen elementos como la religión, las creencias, la cultura, los hábitos, los intereses y las preferencias de las personas. Todos estos elementos afectan de manera favorable o desfavorable los resultados que una empresa espera alcanzar. Dado que los aspectos sociales van cambiando y van presentando nuevas tendencias.
4. Factores tecnológicos: Son importantes para una empresa, por los niveles de innovación que se están dando en los mercados actuales. Los cambios tecnológicos pueden traer grandes beneficios para las empresas que saben aprovecharlos. Pero por el contrario puede ocasionar mucho daño a las empresas que se quedan obsoletas y que no cambian su infraestructura. Estos elementos pueden ser el uso de nuevos programas informáticos, aprovechamiento de nuevas formas de energía y cualquier

cambio en la tecnología implementada, así como la implementación de la transformación digital acorde a la estrategia de la compañía

5. Factores ecológicos o ambientales: Desde luego, los aspectos ecológicos tienen que ver con todos los factores relacionados directa o indirectamente con el medioambiente. Cualquier cambio en la regulación gubernamental o tendencias sociales para la protección del medioambiente afectan a la empresa. Así mismo, se pueden mencionar leyes sobre el uso de la energía, la conservación del ambiente, la gestión de residuos y la emisión de gases, entre otras, pues esta variable es de suma importancia para el desarrollo de la consultoría, por la actividad económica que desarrolla la compañía.
6. Factores Legales: Los aspectos legales incluyen todas las leyes que la empresa se ve obligada a cumplir. La normativa legal puede perjudicar o beneficiar el desempeño de la empresa. Las leyes pueden incidir sobre el proceso de producción y de comercialización de los productos que ofrece una empresa. Del mismo modo puede afectar a nivel nacional e internacional



**Figura 4. Análisis Pestel**

Fuente: Diseño Propio a partir de (Parada, 2013)

Estos elementos pueden ser considerados amenazas que significan un riesgo para el negocio o bien oportunidades que se deben explotar al máximo para lograr mayores beneficios. Por lo anterior se hace necesario que en la empresa RPI se puedan identificar estos factores macroeconómicos que afectan la industria del plástico, para que los directivos tomen acciones pertinentes, puedan tomar decisiones de peso, según los factores más relevantes desde un punto de

vista estratégico, el cual va más allá del sector industrial al que pertenece. Permitiéndoles encaminar esfuerzos, hacia donde se dirigen, su estrategia, sus objetivos y su modelo de negocio.

Cuando los administradores de la compañía examinan el ambiente externo, deben estar alertas para detectar lo importante en el anillo exterior, evaluar su impacto e influencia, y adaptar la dirección y la estrategia de la compañía según se requiera. Sin embargo, los factores y fuerzas en el macroambiente de una empresa que tienen los mayores efectos en la formación de la estrategia por lo general se refieren al ambiente industrial y competitivo inmediato, “cómo presiones competitivas, acciones de compañías rivales, comportamiento del comprador, consideraciones relacionadas con los proveedores” (Thompson, 2012, p.51) .

En la consultoría se utilizará el modelo PEST, pues es un modelo útil, este se centra en los elementos que conforman el entorno, en el que se desarrollan la organización, en otras palabras, nos permitirá en el presente trabajo a entender aquellos sectores o factores externos que no dependen directamente de la empresa, sino de contextos externos a la cual pertenece. Tiene una gran ventaja a diferencia de otros métodos, y es la flexibilidad, ya que sirve para diferentes tipos de empresas sin importar tamaño o sector al que pertenezca. Le ayudará a RPI conocer su mercado actual y su evolución para anticiparse a cambios, evaluar riesgos y tomar decisiones acertadas para posicionar su negocio de forma favorable.

## **6.6 Matriz Dofa**

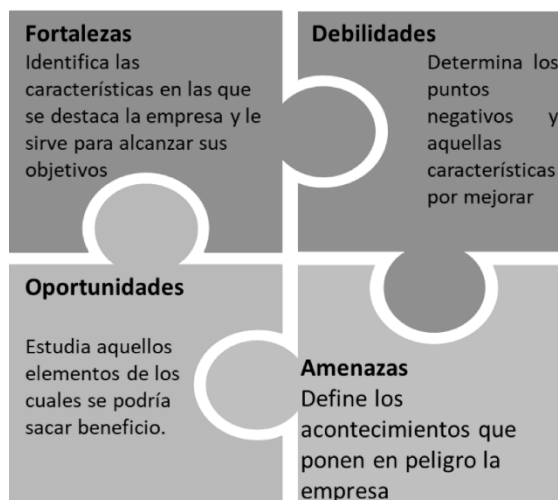
El análisis DOFA es de utilidad para comprender y tomar decisiones en toda clase de situaciones de negocios y empresas; permite hacer un análisis profundo de las estrategias, la posición en que se encuentra la empresa en el mercado y la dirección que está tomando.

Al respecto (Chiavenato & Sapiro , 2017) afirma que el análisis interno diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a fin de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa. La alineación del diagnóstico externo y el interno constituye los llamados mapas del entorno y genera las premisas que facilitan la construcción de escenarios y construcción de la oferta de valor, permitiéndole así a la consultoría dar continuidad al proceso de planeación.

Las siglas de DOFA significan debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; las oportunidades y las amenazas son factores externos a la organización que la misma no puede controlar ni modificar, pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que la organización controla y dependen de ella.

1. Fortalezas: son los recursos, capacidades, actitudes y elementos internos de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que la distingue de la competencia. La organización tiene control sobre ellas y son relevantes.
2. Debilidades: son los recursos, capacidades, actitudes y elementos internos de la organización que no están alineados con la con el enfoque organizacional o cultural y provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, se tiene control sobre ellas y son relevantes. Las debilidades son problemas internos tales que, una vez identificados, se debe desarrollar un plan de trabajo para controlarlas, mejorarlas o eliminarlas, de acuerdo con su naturaleza.
3. Oportunidades: son aquellos factores externos a la organización que, una vez identificados, es posible aprovechar. La organización no los controla y no dependen de ella, pero puede obtener ventajas de estas.

4. Amenazas: son aquellos factores externos a la organización que no puede controlar, pero le pueden afectar de manera negativa y en forma relevante. Es necesario desarrollar una estrategia para poder sortearlas.



*Figura 5. Matriz Dofa*

Fuente: Diseño Propio a partir de (Chiavenato & Sapiro , 2017)

La utilidad del análisis DOFA radica en “diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades considerando los factores claves de éxito” (Chiavenato & Sapiro, 2017, p. 139).

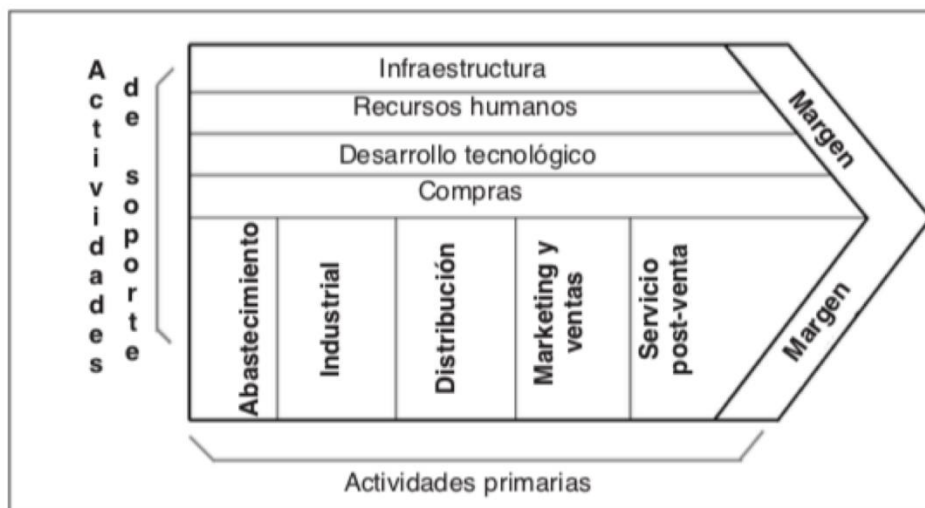
La matriz FODA permite a la presente consultoría, realizar un análisis de las diferentes variables tanto internas como externas que tiene la empresa, las cuales ofrecieron una base para plantear o idear una estrategia que le permita capitalizar sus recursos, y que los directivos puedan aprovechar sus mejores oportunidades y de la misma manera proteger de las amenazas existentes a su bienestar futuro.

## 6.7 Cadena de Valor

Otra de las herramientas de gestión según (Porter M. E., 2008) permite examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan entre sí. Con la herramienta se visualiza a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación y potenciales. Divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las primarias y las de apoyo

1. Actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto y la transferencia al cliente. Se dividen en las cinco áreas: logística interna, operaciones, producción, mercadeo y ventas, distribución y servicio postventa.
2. Actividades de apoyo o soporte: sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí; proporcionan la infraestructura de la empresa, las compras, la tecnología y los recursos humanos.

Una cadena de valor es muy importante, porque describe las actividades de una organización, para crear un producto con valor.



*Figura 6. Cadena de Valor*

Fuente: (Porter M. , 2006)

También podemos decir que, una cadena de valor es importante, ya que ayuda a determinar y desarrollar las diversas actividades que se ejecutan dentro de una empresa. Lo importante del modelo es que cada uno de los componentes de la cadena supone un costo, pero también un valor para el cliente. Por ende, lo que interesa para aumentar el margen, no es sólo reducir los costos. Por lo tanto, si éstos aumentan, pero de forma que aumenten un valor para el cliente por el que esté dispuesto a pagar más que el costo, el margen aumenta a su vez. Por eso el modelo se llama cadena de valor añadido

La cadena de valor es un modelo teórico que permite fijar tiempo y costos a las principales actividades de una empresa. Su finalidad es asignar a cada actividad el mayor valor posible, minimizando los costos para que se maximice el margen o rentabilidad entre lo que el cliente está dispuesto a pagar y el costo de producirlo y entregarlo. Todas las empresas del sector industrial de recuperación del plástico tienen una cadena de valor similar, actividades del cómo obtienen su materia prima, diseño de sus productos, construcción de sus instalaciones, acuerdos de cooperación

y servicio al cliente. En este momento RPI no será rentable mientras los costos totales excedan los ingresos totales al crear y distribuir su producto (pellet) o servicio (peletizado). La organización no sólo debe tener claro las operaciones de su cadena de valor, debe también comprender la cadena de valor de sus interesados (competidores, proveedores y clientes).

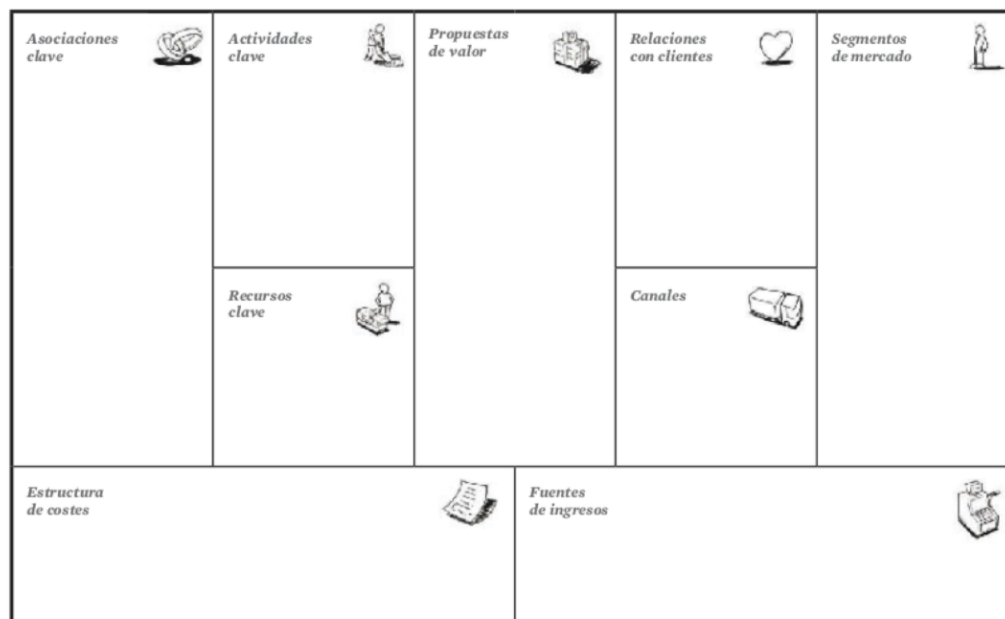
## **6.8 Modelo de Negocio**

“Un modelo de negocio es el método que utiliza una empresa para ganar dinero en el ambiente comercial actual. Incluye las características estructurales y operativas clave de una empresa, esto es, la forma en que gana sus ingresos y obtiene beneficios.” (Thompson, 2012, p. 110).

El modelo Canvas, a menudo abreviado como BMC, permite dar continuidad al proceso de planeación estratégica y permite crear un lienzo o modelo de negocio en un sistema visual accesible, legible y comprensible para todos gracias a su procedimiento no lineal. Se trata de un lienzo en el que se puede pensar y construir un modelo económico en una única Plantilla. La sencillez y la claridad de la propuesta visual de la herramienta hacen que sea de fácil utilización para los equipos de alto desempeño en proceso de construcción de plataformas estratégicas.

El modelo de negocio está dividido en nueve módulos básicos (Osterwalder & Pigneur), los cuales reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, abarcando las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

**Plantilla para el lienzo del modelo de negocio**



**Figura 7. Modelo Canvas**

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Los nueve módulos presentados abarcan las cuatro áreas principales de un negocio; Clientes, Oferta, Infraestructura, y viabilidad económica. Estos Bloques interdependientes plasman toda la actividad de una empresa:

1. Las actividades clave: Las actividades clave son esenciales en la empresa, puesto que a través de ellas se ofrece una propuesta de valor a los clientes, lo que indirectamente genera un ingreso. Estas propuestas varían según el tipo de modelo económico.
2. Los socios clave; no sería lógico que una organización tuviese todos los recursos en propiedad o realizase todas las actividades de forma interna, pues algunas actividades necesitan de un equipo muy costoso, o un alto grado de especialización.

3. Los recursos clave; son 4 los recursos claves con los que cuentan las compañías (Humanos, Físicos, Intelectuales y Económicos). Permiten dar soporte BackOffice a las actividades que realiza la compañía acorde a la cadena de valor.
4. Los segmentos de mercado o de clientes; los clientes son la razón de ser de una organización. Ninguna Organización puede sobrevivir mucho tiempo por clientes que paguen sus servicios. En esta actividad se identifica el nicho de mercado a fondo, discernir sus expectativas y proponerles una oferta que responda a suplir sus necesidades,
5. Los canales de comunicación; Los canales de comunicación son los flujos empleados para que las propuestas de valor lleguen a los clientes. Este tiene básicamente 5 funciones: Dar a conocer los productos o servicios, ayudar a los clientes potenciales a evaluar los productos o servicios, facilitar la compra de los clientes, proporcionar ventajas y por último garantizar la satisfacción de los clientes con un servicio de atención posventa.
6. La relación con los clientes; La optimización de la relación con los clientes es el caballo de batalla de todas las empresas. Cuidar la relación con los consumidores de las propuestas de valor significa dar prioridad a su fidelidad y, por lo tanto, garantizar en cierta manera la continuidad de la empresa. Una relación se construye a medida que se van entablando los contactos entre el cliente y el producto/servicio/empresa, ya sea a través del consumo la experiencia como tal o cuando se expone el discurso de marketing de la oferta. Por ello, cada empresa está obligada a establecer de manera concreta la política con la que define su relación actual y futura con el cliente. Esta relación puede

ser de varios tipos, desde una más personalizada hasta el autoservicio, pasando por la estandarización.

7. El producto o la propuesta de valor: este se entiende como los beneficios que aporta un conjunto de servicios o productos a los clientes. A la hora de escoger por una organización u otra, el cliente debe percibir ese valor agregado o elemento diferenciador que le permitirá construir su ventaja competitiva.
8. La estructura de los costos; describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.
9. Las fuentes de ingresos: Las organizaciones deben identificar el valor al que están dispuestos a pagar sus clientes y aceptar el método de pago que prefieren los clientes. Existen básicamente dos fuentes de ingresos. La primera por la prestación del servicio o venta de un producto, y la segunda forma mediante el mantenimiento o comercialización de actividades posventa.

Estas casillas están claramente diferenciadas e identificadas, están repartidas en el lienzo de manera precisa y estudiada. Esta disposición crea sinergias entre ellas y de aquí surge una estrategia única para cada empresa que lleva a cabo el ejercicio

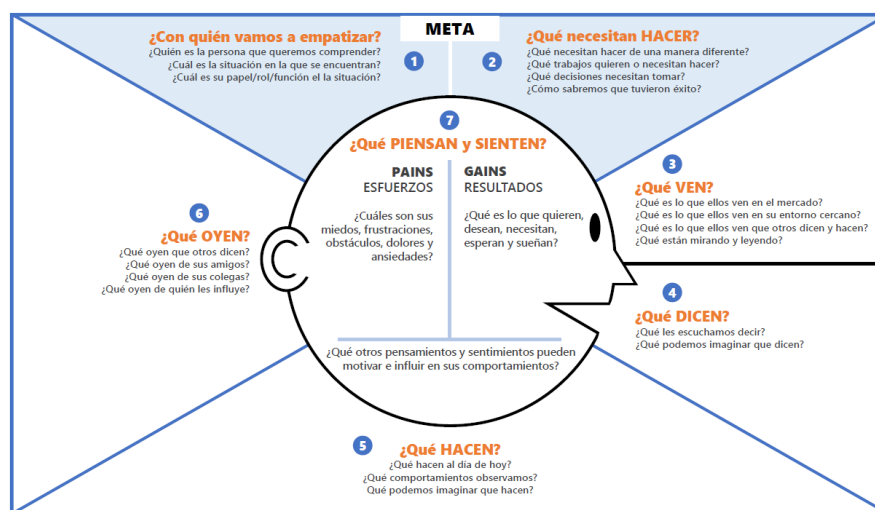
Las estrategias planteadas deben generar en la empresa una ventaja competitiva que garantice de una manera u otra forma atributos y características que cumplan con satisfacer las necesidades del cliente. Dicha estrategia adaptada por RPI LTDA permitirá salir del esquema tradicional que conlleva a una evolución, creando un valor agregado que genera una oferta de valor; permitiendo su éxito financiero, en otras palabras, como lo afirma (Osterwalder & Pigneur, 2010) “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p.14).

La evaluación de la integridad general del modelo de negocio es fundamental. No obstante, la consultoría en detalle también puede mostrar vías de innovación y renovación interesantes. Esto se puede conseguir combinando el tradicional análisis DOFA con el lienzo de modelo de negocio. El análisis DOFA plantea cuatro grandes preguntas. Las dos primeras (¿cuáles son los puntos débiles y los puntos fuertes de la empresa?) evalúan los aspectos internos de la empresa, mientras que las otras dos (¿qué oportunidades tiene la empresa y a qué amenazas potenciales se enfrenta?) estudian la posición de la empresa en su entorno. Dos de estas preguntas atienden a las áreas útiles (puntos fuertes y oportunidades) y las otras dos a las áreas perjudiciales. Es interesante plantear estas cuatro preguntas con relación al modelo de negocio y a cada uno de sus nueve módulos, ya que proporcionarán un buen punto de partida para un debate más profundo, la toma de decisiones y, en última instancia, la innovación en modelos de negocio. La innovación para esta compañía en el sector del plástico tiene como resultado la satisfacción del cliente, quien se ha convertido en el núcleo de los mismos. Según (Osterwalder & Pigneur, 2010), “Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables)”. Las estrategias planteadas deben generar en la empresa una ventaja competitiva que garantice de una manera u otra forma atributos y características que cumplan con satisfacer las necesidades del cliente. Dicha estrategia adaptada por RPI LTDA permitirá salir del esquema tradicional que conlleva a una evolución, creando un valor agregado que genera una oferta de valor; permitiendo así competir en el mercado.

Para dar respuesta a las necesidades del cliente y así poder construir la oferta de valor que se traducirá en la ventaja competitiva de la firma en proceso de consultoría se debe abordar la siguiente herramienta.

### 6.8.1 Mapa de Empatía

Para ello se necesita una herramienta que permita conocer nuestro cliente, al cual va a estar centrado el producto y servicio ofrecido, generando un estudio certero de nuestro cliente. En este momento se generan dudas del cómo: ¿Cómo saber que le gusta al cliente?, ¿Cómo percibe el cliente nuestros productos?, ¿Mi producto terminado tiene calidad suficiente para que el cliente lo quiera comprar?, por lo tanto para R.P.I LTDA se le hace necesario tener empatía con los clientes, comprender sus gustos, sus expectativas, sus ideas, y sobre todo que influencia se tiene sobre él, siempre tener en cuenta lo que dice, lo que hace, lo que escucha, lo que ve sobre todo lo que piensa y siente de su entorno.



**Figura 8. Mapa de Empatía**

Fuente: (Gray, 2011)

El origen del Mapa de Empatía que fue diseñado por Dave Gray, fundador de Xplane, la cual es su libro Game Storming utilizó herramientas visuales para potencializar la visión estratégica de los clientes. Esta herramienta permite ampliar información valiosa, como las actitudes, comportamientos y aspiraciones de los clientes, lo que ellos quieren y buscan del producto,

teniendo en cuenta sus sentimientos y comportamientos; con ello obteniendo como resultado el diseño de una gran propuesta de valor, ajustado a las necesidades de los clientes

Al respecto (Osterwalder & Pigneur, 2010) afirma, que se concebirá un modelo de negocio más fuerte, pues el perfil de un cliente te orientará en el diseño de la propuesta de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados. Además, en última instancia, te permite entender mejor por qué está dispuesto a pagar un cliente.

## **6.9 Balanced Score Card**

Las organizaciones se desarrollan en la actualidad en un entorno de mayor competencia, por lo que se hace necesario no solo permanecer, sino también crecer e innovar constantemente para ser más eficiente, eficaz y competitivos en el mercado, de tal manera que contribuya al éxito de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

El planeamiento estratégico es un proceso que conduce a la definición de la estrategia”, este proceso consiste en obtener, procesar y analizar información pertinente, interna y externa, con el propósito de evaluar la situación presente de la organización, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento hacia el futuro. Para tal fin se hace uso del Cuadro de Mando Integral (BSC) como un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, el BSC introduce los inductores de la actuación financiera futura, siendo estos los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, que derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica. Al respecto (Kaplan & Norton, 2002) afirma que esta herramienta permite medir y

evaluar una estrategia de forma coherente y clara a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento.

En resumen, cada una de las perspectivas que permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados, y los inductores de actuación de esos resultados son:

1. La perspectiva financiera: describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.
2. La perspectiva del cliente: refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo. (Kaplan & Norton, 2002) mencionan que generalmente los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización participa. Si los clientes valoran la calidad constante, la entrega puntual, la innovación constante y el alto rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la organización, es entonces que las habilidades, los sistemas y procesos que intervienen la producción de productos y servicios adquieren mayor valor para la organización
3. La perspectiva del proceso interno: identifica los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente. (Koontz y otros, 2012) mencionan que algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios. (Kaplan & Norton, 2002) señala que esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de

satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros.

4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia.

Para cualquier compañía es de vital importancia estar al tanto de lo que ocurre en tiempo real, contar con esta visión amplia y real, hace que sea más fácil la toma de decisiones, lo que le permite estar un paso adelante de sus competidores, también actuar de manera ágil ante las incidencias, identificar las tendencias existentes del mercado y orientar esfuerzos hacia el cliente. Los principales beneficios a las organizaciones que optan por su implementación son:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.

El BSC, puede ser utilizado de dos formas distintas: como un sistema de control tradicional, o bien, como sistema de gestión estratégica, es decir, como una herramienta de aprendizaje organizacional. Si el equipo de dirección está seguro de la visión de la empresa, la estrategia, el modelo de negocio y el papel de cada persona en la organización, el BSC puede utilizarse como

un sistema de control tradicional. Sin embargo, en organizaciones en crecimiento o en entornos inciertos y cambiantes, donde la estrategia está en evolución constante, donde el conocimiento está disperso y la dirección propone nuevas iniciativas y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización, el BSC puede usarse como una herramienta de aprendizaje organizacional.

Actualmente las empresas compiten en entornos complejos, por tal motivo los autores Kaplan y Norton, hicieron énfasis en la identificación y precisión de los objetivos y, sobre todo, los métodos para llegar a ellos. Este cuadro de mando integral sirve para medir el rendimiento de la empresa en perspectivas balanceadas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje organizacional y crecimiento. Por medio de la herramienta se realiza seguimiento de resultados financieros, progreso en creación de capacidades, permite monitorear la ganancia de activos intangibles que se hacen necesarios para un futuro y exitoso crecimiento de la compañía.

Por todo lo anterior esta herramienta de control estratégica se deberá implementar en R.P.I Ltda. ya que interpreta la visión, la estrategia de una unidad de negocios en objetivos e indicadores según su desempeño.

## **7. Modelo o solución propuesta al problema de Consultoría**

De acuerdo al análisis realizado del contexto de la organización, la revisión bibliográfica y conceptual realizada en el marco teórico, la importancia de la estrategia y los diferentes mecanismos o herramientas para construirla y llevarla a cabo, así como la importancia en desarrollar una adecuada planeación que permita desarrollar su estrategia empresarial y la construcción de su oferta de valor, esta consultoría propone un modelo integral de planeación para la empresa R.P.I Ltda. afrontando el reto de posicionarse como un referente en el sector de recuperación del plástico; el cual ha presentado un nivel de complejidad alto, debido a la informalidad alta del mercado en términos generales.

R.P.I Ltda. en este momento es percibida aún como una empresa en proceso de estructuración en el sector industrial, pues formalmente está naciendo con todos los estándares requeridos para desempeñarse y relacionarse con stakeholders de gran importancia para la industria en la que se desarrolla su actividad empresarial.

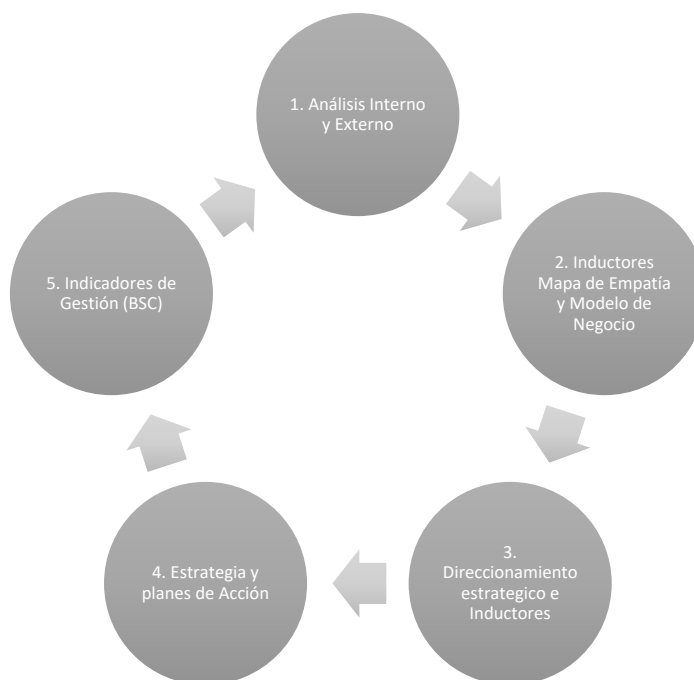
Para lograr ese objetivo, mediante la planeación estratégica con una visión 360 del negocio y capacidades se desarrollarán las estrategias que permitan garantizar un plan estratégico, desarrollando un modelo que dé respuesta integral a sus capacidades internas y necesidades del mercado.

EL modelo será desarrollado bajo las siguientes proposiciones:

- A. Todas las empresas buscan ser exitosas y crecer con el paso de los años, sin embargo, muchas de ellas avanzan sin un plan definido, y la falta de planeación termina afectando sus resultados.

- B. Cuando una empresa no cuenta con un plan estratégico tiende a tomar decisiones improvisadas que afectan su rendimiento financiero y su productividad, los recursos con los que cuenta no son bien aprovechados y, en consecuencia, es muy difícil que logren buenos resultados.
- C. Desarrollando una plataforma estratégica la empresa define las acciones deben llevar a cabo para generarle valor a sus clientes, diferenciarse en el mercado y obtener ventajas competitivas, así como adaptarse a los cambios en el entorno, responder mejor a estos, evaluar el progreso del negocio y obtener mejores resultados.
- D. La medición de los resultados de gestión permite a la compañía evaluar su desempeño y aprender de sus resultados, generando así ajustes en los procesos o en su defecto en la estrategia inicial que ha desarrollado la compañía, siendo así de una manera muy rápida ajustar inductores y propuesta de valor en caso de ser requerido.

Este modelo es abordado mediante 5 Etapas que inician desde la definición de inductores a partir del análisis de la compañía y del mercado y finaliza con los indicadores de gestión de la compañía. En el anexo 19 se presenta la integración del marco teórico con las etapas del modelo. Acorde a lo anterior la autora plantea el modelo de plataforma estratégica así:



**Figura 9. Modelo de Plataforma Estratégica**  
Fuente: Autoría Propia

### 7.1 Etapa 1. Análisis Interno y externo

Para desarrollar esta etapa la consultoría evaluará internamente, las fortalezas los cuales son los aspectos positivos de la empresa, que son una ventaja competitiva y se controlan; las debilidades son aspectos que limitan el crecimiento del negocio o dificultan el logro de las metas establecidas. En cuanto a los factores externos, las oportunidades son factores del entorno favorables o que pueden ser aprovechados para obtener una ventaja competitiva u oportunidades de negocio, mientras que las amenazas son factores del entorno que pueden limitar o ralentizar el negocio, lo que puede incluso afectar a la sostenibilidad del negocio. Se analizarán factores como

- ✓ ¿En qué Negocio estamos?

- ✓ ¿Perspectivas de los grupos de interés?
- ✓ ¿Qué la hace competitiva?
- ✓ ¿Qué debe mejorar o qué está haciendo mejor la competencia?
- ✓ ¿Cómo podría crecer?
- ✓ ¿Qué podría poner en riesgo su permanencia?
- ✓ Elementos diferenciadores del negocio.
- ✓ Impacto del Macroentorno y microentorno.

## **7.2 Etapa 2. Inductores Mapa de Empatía y modelo de negocio**

El modelo de negocio es la descripción de cómo opera su negocio, es decir la forma en que se genera los ingresos de la compañía, mediante su posicionamiento dentro de la cadena de valor. Sin embargo, el hablar de modelo de negocio va mucho más allá de la forma en que la empresa genera sus ingresos y gastos. El elemento central del proceso de modelamiento de negocio es la construcción de la oferta de valor. La Oferta se refiere al conjunto de productos y servicios que el productor pone a disposición de sus clientes, que podemos enmarcar en el Portafolio.

El Valor es el beneficio que el cliente percibe y reconoce de los productos ofrecidos, razón por la cual está dispuesto a pagar para adquirirlos. En otras palabras, es el beneficio que el cliente se lleva al comprar los productos y servicios de la empresa. Si la valoración es baja es muy probable que no haya compra, o que el monto de dinero a reconocer sea bajo. Si la valoración es alta, seguramente el monto de dinero a pagar por parte del cliente también subirá y su disposición a la compra aumentará.

Por lo anterior es que es tan importante conocer a fondo a su cliente, de manera que se construya una Oferta de Valor que realmente supla y ojalá supere sus necesidades y expectativas.

### **7.3 Etapa 3. Direccionamiento Estratégico e Inductores**

Las organizaciones al igual que los seres humanos están vivas y en permanente proceso de cambio. Así como las personas tienen elementos que las hacen diferentes de los demás, que conforman su identidad, las organizaciones deben contar con rasgos que las diferencien de los demás. Hablamos de ADN. En esta etapa de la consultoría se conocerá como la toma de decisiones (quién las hace y cómo), procesos de información (la forma en que se mide su desempeño y cómo transfiere el conocimiento), motivadores (incentivos y desarrollo profesional) y estructura (quién ocupa qué lugar en el organigrama).

Una vez identificados estos rasgos de identidad corporativa hemos la consultoría inicia con la definición de los enunciados estratégicos que se componen de los Valores Corporativos, el Propósito fundamental de la compañía y su Proyección, como base para la construcción del ADN Corporativo.

Su objetivo es brindar a la empresa y sus grupos de interés (“stakeholders”) una ubicación general de la empresa, centrado en lo que hace la empresa, para dónde va y en qué cree, brindando un marco general para la acción y la toma de decisiones.

#### **7.3.1 *Valores Corporativos***

Dando continuidad a los pasos indispensables para el desarrollo de esta etapa, se construyen con la alta dirección de RPI LTDA Los valores corporativos, pues estos representan lo que es valioso en la empresa y son los pilares de la gestión empresarial. “Son aquellos que la empresa ha definido y antepone a cualquier otra consideración. Representan lo más valioso de esta. Son las nociones fundamentales del comportamiento ideal, a partir de las cuales se toman decisiones y se actúa”

### **7.3.2 Misión**

Para poder definir una misión de negocio, es indispensable conocer las necesidades de mi cliente. El objetivo es tener un conocimiento, extenso, profundo y preciso acerca de las características psico-sociales del cliente objetivo (“target”); sus necesidades, carencias, anhelos, motivaciones, formas de vida y en general sus actitudes hacia el entorno. De esta manera, al conocer plenamente al cliente se puede determinar con mayor precisión el portafolio de productos y servicios y posteriormente las estrategias de mercadeo necesarios para desarrollar la venta.

### **7.3.3 Visión**

Posterior a los valores corporativos, el siguiente paso en el ambiente empresarial es definir la imagen del sueño por alcanzar de la empresa, como la visión de la compañía. Entendiendo que “Es el elemento crucial para lograr consenso y para señalar el rumbo de la organización. Cuando la gente de la organización comparte una visión común, tiene más claridad acerca de la manera en que puede contribuir al éxito de la empresa. Es una representación de cómo quieren vivir sus vidas, de lo que quieren defender. Una visión que comprometa a una organización le da empowerment a la gente, la moviliza, la pone a favor y la impulsa hacia adelante.

### **7.3.4 Objetivos corporativos**

Una vez realizado el análisis interno y externo viene la etapa de la formulación estratégica. Con la alta dirección y la consultoría se debe definir con claridad y exactitud qué es lo que espera lograr y cuando, para luego determinar la forma de hacerlo. Una vez se defina a dónde se desea llegar se establecerá la estrategia para lograrlo.

Teniendo en cuenta que una plataforma estratégica debe contener elementos y relaciones de causa efecto, se definen claramente los objetivos alineados a la proyección de la organización. Para

el desarrollo de estos se construyen mediante metas SMART del acrónimo (Specific: específicas, Measurable: medibles, Agree: acordadas, Realistic: realistas y Time framed: con un marco de tiempo). Estos objetivos se desarrollan en cada una de las perspectivas, garantizando los siguientes inductores:

- ✓ En la Perspectiva Financiera se incluyen los de Aumento de la rentabilidad, Aprovechamiento de los activos, Crecimiento de los ingresos y Mejoramiento de la liquidez.
- ✓ En la Perspectiva de Clientes se incluyen los de Aumento de la fidelidad, Mejoramiento de la oferta de servicios, Aumento de la base de clientes y Mejoramiento del tiempo de respuesta.
- ✓ En la Perspectiva de Procesos se incluyen los de gestión de clientes, los innovadores, los de impacto social y ambiental y los operativos.
- ✓ En la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se incluye el clima para la acción, las Tecnologías Estratégicas y las Competencias Estratégicas.

En esta etapa para definir esos objetivos corporativos, se utiliza la Planeación Prospectiva, determinando el futuro deseado, y se le diseña creativa y dinámicamente, sin considerar el pasado y el presente como trabas insalvables, que se incorporan al proceso después para aterrizarlo.

#### **7.4 Etapa 4. Estrategia y planes de acción**

Ahora bien, la estrategia empresarial es el camino que debe seguir la empresa para consolidar sus fortalezas, eliminar sus debilidades, aprovechar las oportunidades, disminuir el impacto de las amenazas y cumplir sus objetivos, por lo que contempla distintos aspectos de la organización.

Además de estar centrada en los objetivos estratégicos que se definieron previamente, también es muy importante definir, o en su caso, revisar y afinar el modelo de negocio de la empresa: los detalles del producto o servicio que ofrece la empresa, el mercado al que va dirigido, su propuesta de valor, la estructura de costos y precios, y los recursos necesarios para la operación del negocio (económicos, materiales, tecnológicos, etc.) entre otros aspectos.

A través de esta etapa la consultoría y la alta dirección de RPI LTDA podrán concretar los proyectos claves de su empresa y definir el plan de acción que permitirá el logro de los objetivos previstos, definiendo responsables, actividades tácticas que se deben desarrollar, así como un cronograma de las actividades para lograr cerrar la brecha entre la planeación y la ejecución. Estas acciones deben desarrollarse con todos sus colaboradores de manera que logre no sólo su participación sino su compromiso.

Para llevar a buen término el ejercicio estratégico es necesario elaborar un plan de acción que refleje todas las actividades que deben adelantarse para lograr los objetivos, lo cual es posible sólo cuando se cuenta con el apoyo decidido y la participación de los colaboradores de la empresa.

Aquí concluye buena parte del ejercicio estratégico y para ello debe plasmar en acciones todas las reflexiones y conclusiones a las que ha llegado a través de la Ruta Estratégica.

## **7.5 Etapa 5. Indicadores de Gestión**

Para garantizar todos los objetivos planteados acorde a las perspectivas, en esta etapa producto de la integración de toda la plataforma estratégica se desarrolla una serie de indicadores a través de los cuales podrá hacer el monitoreo o seguimiento al desempeño de la organización, de tal forma que de una manera rápida y sencilla pueda conocer el estado de la gestión para tomar decisiones gerenciales que impulsen el logro de sus metas.

No basta con poner en práctica la estrategia, sino que es necesario evaluar si funciona y si se han alcanzado los resultados esperados, ya que para ello es necesario hacer un seguimiento periódico de los indicadores de desempeño estratégico previamente establecidos, así como realizar reuniones con grupos de trabajo para analizar los resultados y avances alcanzados, y en su caso revisión o identificación de nuevas estrategias.

Aunque el plan estratégico está diseñado para el largo plazo, algunas partes del mismo cambiarán con el tiempo para lograr mejores resultados o para que la empresa pueda responder a los cambios en el mercado.

## 8. Metodología para la intervención

La consultoría desarrollada es de tipo descriptivo - exploratorio, pues se parte del análisis de la situación actual, pasando a la construcción de una oferta de valor y modelo de negocio, con el fin de introducir mejoras en la realidad empresarial y su proceso de planeación estratégica. La consultoría tiene la característica de ampliar la familiaridad de la autora con la problemática, además que no se han desarrollado estudios previos sobre la temática en la organización.

### 8.1 Enfoque General de la Consultoría

El tipo de investigación que se utilizó para el desarrollo de la consultoría fue descriptivo – exploratoria.

- 1) Descriptiva: “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, Describe tendencias de un grupo o población” (Samperi, Collado, & Baptista, 2010, p.121). Esto implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin generar ninguna influencia sobre él. Para ello la autora escogió este tipo de investigación, debido que, aún existiendo pocas investigaciones previas, se requirió en primer término explorar e indagar, debido a que las características o variables a ser evaluadas se ajustan a la formulación preliminar de un problema o situación específica que presenta la empresa RPI.

A través de ella, se formula un diagnóstico de la situación actual de la empresa RPI LTDA y a partir de éste se proponen estrategias que conduzcan a solucionar problemas y así llegar a cumplir con los objetivos del trabajo. En este sentido, este estudio permitió analizar, variables como entorno, debilidades, fortalezas, definición de estrategias, directrices de gestión, Así mismo se realizó el levantamiento de la información relevante

acerca de las necesidades del cliente, en que negocio estamos, elementos diferenciadores del negocio como ventaja competitiva entre otros con la alta gerencia de RPI LTDA.

- 2) Exploratoria: “Se realizan cuando el objeto es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes” (Samperi, Collado, & Baptista, 2010, p.120). La autora escogió este tipo de investigación, debido a que no existen estudios o procesos de planeación estratégica en empresas del mismo tamaño y actividad económica.

## **8.2 Fuentes de Información**

Para el desarrollo de la consultoría, se consideran fuentes primarias y secundarias de información. La revisión bibliográfica proporciona una visión general del modelo de planeación estratégica y construcción de modelos de negocio y cuadros de mando integral. para luego integrar esos elementos con información del interior de la organización.

### ***8.2.1 Fuentes Primarias***

Se realizaron entrevistas al personal de la empresa a través de la aplicación de diferentes instrumentos para determinar su visión del negocio y de la empresa, la observación para conocer la realidad y recopilar los datos más importantes sobre el manejo actual del direccionamiento de la empresa.

### ***8.2.2 Fuentes Secundarias***

Se tuvo en cuenta fuentes bibliográficas sobre Direccionamiento estratégico, Matriz FODA, análisis PESTEL, Mapa de empatía, Modelo de negocio, Plataformas estratégicas, 5 fuerzas de

Porter, Indicadores de gestión BSC que se utilizó como sustento teórico y conceptual para el desarrollo de la presente investigación.

### 8.3 Instrumento de recolección de la información

Para explorar a profundidad la situación planteada, como método de recolección de información se utilizará la investigación primaria mediante entrevistas y talleres para poder abordar las diferentes sesiones de trabajo en grupo.

Durante 20 días en sesiones de 2 horas de cada una, el equipo de trabajo se reunió para concretar los componentes de la plataforma estratégica así:

Tabla 3. Etapas del modelo con relación de enfoque y fuentes de información

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Etapas del Modelo</b>	<b>Actividad y enfoque</b>	<b>Instrumentos</b>
Realizar un análisis estratégico de los factores internos (recursos, habilidades, competencias) y Factores externos del mercado y de la industria, identificando las diferentes alternativas estratégicas de movimiento	Análisis Interno y externo	Análisis Interno. Análisis Externo. Análisis Industria. Análisis de tendencias.	Necesidades de mi cliente En qué negocio estamos Elementos diferenciadores del negocio Impacto del Macroentorno Impacto Microentorno Diagnóstico Interno DOFA Diagnóstico Financiero Análisis del Entorno PESTEL
Desarrollar la propuesta de valor de la compañía, describiendo como la organización crea, entrega y captura valor garantizando necesidades y expectativas de los clientes.	Mapa de Empatía y Modelo de Negocio	Construcción de propuesta de valor y lienzo de negocio CANVAS	La oferta de Valor Mapa de Empatía Modelo de Negocio

<p>Diseñar el direccionamiento estratégico de la compañía, definiendo su misión, visión, objetivos y valores corporativos, así como sus factores diferenciadores de éxito</p>	<p>Direccionamiento estratégico</p>	<p>Desarrollo de Direccionamiento estratégico.</p>	<p>Los Valores Corporativos de la empresa. Proyección de la empresa. Alineación Vida Empresa Objetivos Corto mediano y largo plazo. Objetivos Corto plazo.</p>
<p>Plantear las estrategias y planes de acción que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos presentando las actividades claves, recursos y cronograma de implementación</p>	<p>Estrategia y Planes de Acción</p>	<p>Planes de acción y actividades tácticas</p>	<p>La estrategia y Justificación. Plan de acción e indicadores. Plan de socialización.</p>
<p>Establecer un cuadro de mando integral como herramienta de gestión para medir la situación y evolución desde una perspectiva empresarial, y facilitar la toma de decisiones por la alta dirección.</p>	<p>Indicadores de gestión (BSC)</p>	<p>Indicadores de gestión</p>	<p>Presentación de BSC con perspectivas</p>

**Fuente: Autoría Propia.**

## 9. Desarrollo de la metodología

La planificación estratégica es crucial en tiempo de postpandemia ya que permite a las empresas adaptarse a los cambios del mercado y del entorno económico ante nuevas realidades y cambios en los mercados. La pandemia ha afectado significativamente la economía y ha cambiado las necesidades y preferencias de los consumidores. La planificación estratégica ayuda a las empresas a identificar oportunidades y amenazas, y a desarrollar un plan para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos. Además, les permite establecer metas a largo plazo y ajustarse en su cadena de valor acorde a las nuevas necesidades de los consumidores. En resumen, la planificación estratégica es esencial para la supervivencia y el éxito de las empresas en un entorno económico incierto.

Por esta ruta se recogen las mejores experiencias demostrando que para los empresarios competir y sobrevivir frente a los cambios, se hace necesario para su futuro analizar las variables que enfrentará, esto es lo que conocemos como planeación estratégica o prospectiva empresarial. Anteriormente se consideraba que sólo aplicaba para grandes empresas, pero en el caso de RPI y de todas las empresas es muy necesario contar con esa hoja de ruta.

Las empresas pequeñas entran a competir con las grandes y sólo podrán sobrevivir si logran ser más ágiles, más flexibles y sobre todo con una amplia guía para lograr satisfacer a sus clientes y a la huella que dejará en el entorno.

El desarrollo de esta consultoría le permitió a la compañía, analizar el panorama y construir el paso a paso de su destino mediante la formulación de la plataforma estratégica como herramienta de gestión organizacional, y así mediante esta plataforma le permita a RPI mantenerse competitivo en el mercado regional del plástico.

Para el cumplimiento de este propósito se diseñó un documento en archivo de Excel donde se fue consignando el resultado de todas las actividades realizadas en terreno con el equipo de RPI mediante diferentes estrategias aplicadas para obtener el resultado que se muestra a continuación:

## **9.1 Etapa 1. Análisis Interno y Externo**

Para el desarrollo de esta etapa, es importante identificar claramente cuáles son esas necesidades de los clientes y cuál es la manera en que RPI las suple, para ello se debe tener claro también en qué negocio está la organización, partiendo de un análisis de la situación actual de la compañía y sobre todo del entorno que impacta.

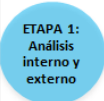

Para todas las empresas podría decirse que el negocio en general es la satisfacción del cliente, supliendo sus necesidades, pero es importante tener en cuenta que lo que una empresa vende no es necesariamente lo que compra un cliente, o sea hay que definir lo que vendemos, pero según lo que ve y pide el cliente, es decir, vender beneficios, más no el producto como tal.

### ***9.1.1 Necesidades de mi cliente***

Es de suma importancia conocer el cliente objetivo (“target”) de manera precisa, extensa, profunda, sobre sus características psico-sociales como lo son sus formas de vida, necesidades, anhelos, motivaciones, carencias y de cómo son sus actitudes frente al entorno. Así se conocerá plenamente y se determinarán precisamente los productos y servicios, para reconocer las estrategias de mercadeo requeridas en la venta de su portafolio.

Para el levantamiento de datos se realizó la aplicación de entrevistas con los clientes de la compañía y se consignaron en un instrumento que permitió alinear las características, necesidades y valoraciones de los mismos que determinan cuál es el negocio de RPI:

Tabla 4. Las Necesidades de mi Cliente.

<b>Ejercicio 1: Las necesidades de mi cliente</b>		
		
Descripción del Cliente	Necesidades	¿Qué valora?
Cientes informales que se dedican a fabricar bolsas plásticas.	Disponer de material recuperado	Comprar Cantidades de material recuperado buscando disminuir los costos de producción.
Es una empresa que fue constituida como sociedad por acciones simplificada y se dedica a la fabricación de artículos de plástico ncp.	El costo del pellet original es alto y requieren de altas cantidades de material plástico peletizado.	Disminuir los costos de producción de sus artículos
	El pellet de las empresas informales no es homogéneo y pueden causar daños en la producción.	Calidad del producto
Es una marca colombiana experta en diseño y fabricación de árboles, coronas, guirnaldas y adornos navideños para empresas y hogares.	El pelett original está muy costoso y requieren ahorrar costos en su materia prima	Disminuir los costos de producción de sus artículos
	Requieren grandes cantidades de un material plástico recuperado en específico (PP), que no se encuentra fácilmente de buena calidad en el mercado formal.	Calidad del producto
	Certificar el uso del plástico recuperado en productos nuevos	Certificación del aprovechamiento de residuos de envases y empaques. Anexo de la Resol 1342.
Es una empresa que desarrolla empaques que contribuyen a la sostenibilidad y al éxito de sus clientes. Proporcionan soluciones innovadoras, convenientes y seguras, quieren ser reconocidos como el proveedor más confiable en el mercado que sirven.	El pelett original está muy costoso y requieren ahorrar costos en su materia prima	Disminuir los costos de producción de sus artículos
	Requieren grandes cantidades de un material plástico recuperado en específico (PP), que no se encuentra fácilmente de buena calidad en el mercado formal.	Calidad del producto
	Certificar el uso del plástico recuperado en productos nuevos	Certificación del aprovechamiento de residuos de envases y empaques. Anexo I de la Resol 1342.
	Recuperar los residuos plásticos que se generan durante los procesos de elaboración de sus productos.	La entrega de materia prima plástica (pellets recuperados)

**Fuente:** Elaboración propia a partir de entrevistas a clientes y Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

En RPI se recuperan diferentes clases de plástico, pero hay dos tipos en particular en mayores proporciones, el Polipropileno (PP) y el Tereftalato de polietileno de alta y baja densidad (PEAD o PEBD). Sus aplicaciones varían según cada material y así mismo será la necesidad del consumo de sus clientes.

RPI es una empresa que viene modificando el tipo de cliente. Los informales que se dedican a fabricar bolsas plásticas buscan exclusivamente material recuperado polietileno (PE) en cantidades y lo compran para disminuir costos en su producción. Se identificó una empresa constituida como sociedad por acciones simplificada que se dedica a la fabricación de artículos de plástico y su materia prima es el pellet original de polietileno (PE) pero el costo es alto, por lo que realizan mezclas con material recuperado para reducir sus costos, en la entrevista refirieron no tener buenas experiencias con la mayoría empresas de plástico recuperado, porque el pellet no es homogéneo y esta característica es necesaria para el producto terminado, por lo tanto les interesa la calidad del producto, y este último, es el motivo de elegir como su proveedor a RPI.

Iniciando el año 2022 su target ha tenido un giro, desde que se está exigiendo el cumplimiento de la resolución 1342 ya cuenta con empresas que se interesan en el medio ambiente, en la adopción de sus planes de reparación medio ambiental, por lo que requieren certificar el uso del plástico recuperado en sus nuevos productos es con este escenario donde aparece un nuevo cliente con una marca colombiana experta en diseño y fabricación de árboles, coronas, guirnaldas y adornos navideños para empresas y hogares, con la necesidad de comprar cantidades de un material plástico recuperado en específico polipropileno (PP), que no se encuentra fácilmente de buena calidad en el mercado formal, en RPI encontraron tres puntos valiosos, calidad, reducción

de costos y certificación del aprovechamiento de residuos de envases y empaques ( Anexo de la Resol 1342).

En la misma línea de la normatividad vigente RPI gana un nuevo aliado que desarrolla empaques que contribuyen a la sostenibilidad y al éxito de sus clientes. Ellos refieren brindar soluciones innovadoras, convenientes y seguras, y quieren ser reconocidos como el proveedor más confiable en el mercado que sirven. Como el cliente anterior, reportaron la necesidad de obtener polipropileno (PP) en mayores cantidades, por ellos ser una empresa colombiana enfocada en la ingeniería de empaques que busca en su relacionamiento con los clientes y el medio ambiente, la excelencia operacional, están certificados por Icontec y SMETA. Realizaron una investigación de mercado, encontrando a RPI como una opción valiosa, contactaron al gerente, solicitaron estudiar muestras del material y sometieron a pruebas especializadas el pellet de polipropileno de RPI, obteniendo un resultado satisfactorio.

Después de dos meses de realizar trámites para formalizar la relación comercial. El 20 de octubre de 2022, se realizó un convenio entre ambas empresas, el cual consiste en que RPI proveerá mensualmente con 10 toneladas de Polipropileno (PP) recuperado y peletizado a este cliente. RPI fue escogido por reducción en costos, calidad del producto, certificación del aprovechamiento de residuos de envases y empaques. Anexo I de la Resol 1342 y por suplir la necesidad de materia prima plástica (pellets recuperados).

PRUEBA DE INDICE DE FLUIDEZ				R.A.C.03	
				Actualización No. 6	
				Noviembre 30 de 2016	
Tipo de Material	Referencia del Material	Temperatura °C	Valor I.F. en Ficha Técnica (g/10 minutos)	Valor Carga en Ficha Técnica (kg)	
Muestra de polipropileno	PP	230	-	2,16	
Fecha	IRM	Ensayo No.	Lote No.	Indice de Fluidéz (g/10 min)	Realizó la Prueba
15/07/2022		1		8,36	R.SANCHEZ
		2		8,30	
		3			
Promedio				8,33	

**Figura 10. Prueba índice de Fluidéz**

*Fuente: RPI LTDA*

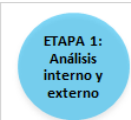

### 9.1.2 ¿En qué negocio estamos?

El plástico antes de formarse es una gota de petróleo, pero después de procesos se convierte en forma de esferas o pellets, y esta materia prima es puesta en máquinas para ser utilizada en múltiples productos que son necesarios para la humanidad. Desde su fabricación hasta su uso final tiene varios meses de vida útil pero el problema es cuando está libre en el medio ambiente y no tiene una disposición final correcta, ya que si termina en un relleno sanitario puede tardar en descomponerse entre 450 y 700 años y lamentablemente mucho plástico termina en los mares acabando con la vida de ecosistemas a su paso.

Es un problema a nivel mundial que tiene los ojos encima de diferentes actores interesados, donde nacen necesidades importantes para el ecosistema y la industria, como por ejemplo idealmente, un residuo plástico debería tener su final en una planta de recuperación, situación que ya está legislada en Colombia y es aquí donde se identifican oportunidades para el sector de la recuperación de plástico.

En una de las entrevistas realizada a uno de los socios de la empresa, él refirió:

Tabla 5. En qué Negocio Estamos

 <p>ETAPA 1: Análisis interno y externo</p>	<h2>¿En qué negocio estamos?</h2>	
<h3>¿En qué negocio estamos?</h3>		
<p>"Estamos en un negocio del interés de la humanidad, es un tema de alcance mundial, sin una forma clara de intervenir el daño y por considerarse que el no realizarlo (recuperación de plástico) impacta nuestra forma de vida. La necesidad de utilizar grandes cantidades de recurso energético e hídrico, desestimulan la aparición de nuevos actores dentro de la actividad de la recuperación del plástico, para ello la infraestructura de RPI le permite disminuir casi que en un 90% el consumo del recurso hídrico. En el consumo de energía la formalización de nuestra empresa y el conocimiento de la normatividad actual vigente hace que RPI sea un 19% menos costosa en un coto fijo como lo es el consumo de energía. Tenemos procesos, productos y tecnología (maquinaria de aglutinado y peletizado) permite que los pellets conserven la mayor propiedades del plástico original". Alexander Duran (socio y gerente)</p>		

**Fuente:** Elaboración propia a partir de entrevista a socios y Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

### 9.1.3 *Perspectiva de los grupos de interés*



Es necesario determinar los elementos diferenciadores que tiene RPI, esos factores que la hacen diferente a las de su género y por eso es indispensable verificar sus ventajas competitivas frente al cliente con respecto a las demás compañías del mismo mercado o sector, y que le permite sobresalir de ellas y tener una superioridad en la competencia.

Esta mejor posición de competencia se puede identificar en los productos, servicios ofrecidos a clientes, en el impacto en los costos, en el uso de maquinaria y/o tecnologías especializadas, en los colaboradores, en su infraestructura, en la cadena logística, en la ubicación.

Es valioso siempre tener en cuenta que los tiempos cambian y en RPI, como en todas las empresas se debe replantear de la misma manera su ventaja competitiva, alternando su modelo de negocio al ritmo que el mercado evoluciona. Y en este sentido donde la ventaja competitiva que se sostiene en el tiempo es la capacidad de aprender más rápido que los competidores, RPI lo viene haciendo muy bien, migrando a la formalidad en un sector inmaduro y ofreciendo productos de calidad y certificados como lo legisla Colombia.

Siempre es importante alinear lo que se proyecta como empresa y lo que percibe su entorno y para ello se realizó la identificación de cuáles son los elementos diferenciadores de los “stakeholders”, después de la validación con el equipo de RPI, los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 6. Perspectiva de los grupos de interés.

 <b>Perspectiva de los grupos de interés</b> 		
Grupo de Interés	Elemento diferenciador percibido	Conclusión Elementos diferenciadores
Equipo formulador	RPI es una empresa nueva, pequeña, migrando el sector formal, que quiere funcionar de manera regional, no disponen de una guía o hoja de ruta metodológica para su organización y crecimiento, es una oportunidad acompañarlos.	RPI es una empresa familiar pequeña en proceso de formalización y crecimiento, en este proceso de su razón de ser (recuperación del plástico) obtiene unas ventajas competitivas que lo hacen atractivo para sus clientes, proveedores, socios y colaboradores.
Clientes	Es un producto que conserva la mayor cantidad de características y cualidades del pellet original (o virgen) a un costo menor del 50%.	
	RPI puede certificar que los clientes incorporan materiales plásticos en sus productos nuevos, lo que los hace merecedores del reconocimiento del sector empresarial y gubernamental como mitigadores del daño y reparación medioambiental.	
	La empresa tiene la capacidad de sostener las cantidades necesarias para que funcione una línea de producción.	
Socios	RPI se incorpora en los procesos de sus clientes y se convierte en un apoyo logístico para ellos.	
	"hacemos parte de una empresa que nace de la unidad familiar como una herramienta que le brinde estabilidad económica a la economía familiar, pasando de una pequeña empresa informal a una empresa que operará de manera formal y regional" Palabras del Gerente.	Empresa pyme familiar generadora de oportunidades laborales con alto impacto en el desarrollo sostenible de la sociedad
	"Por mi formación, el garantizar unas condiciones económicas mínimas, y el resultado beneficiar además a la población al final. Mi empresa me da un rédito económico y voy ayudar con lo que hacemos a la sociedad"	
Colaboradores	El gerente y socio, por ser una persona formada por el estado colombiano, la organización sea un generador de riqueza para el mismo y sus empleados.	
	Se crea la oportunidad en un sector inmaduro como el proceso de recuperación del plástico, que se generen condiciones laborales formales que aparte de la retribución económica básica, tengan acceso a subsidios, ahorros programados, posibilidad de aportar para su pensión.	Empresa con sentido humano, con alto sentido social.
	Las condiciones de trabajo diario laborales dada la infraestructura de RPI son mejores que las de otros actores promedio de la recuperación del plástico.	
	RPI tiene maquinaria que brinda condiciones de seguridad básicas, que a hoy tienen cero accidentes laborales graves.	
Proveedores	La utilización de los implementos de dotación y protección personal " nos dignifica nuestra labor" en un sector en el cual se considera a un trabajador como un simple proveedor de mano de obra no cualificada.	
	"Los escogimos porque RPI cumple con los lineamientos emanados por el gobierno nacional para la cadena productiva de la recuperación del plástico y certificamos la disposición final de acuerdo a los requerimientos técnicos"	Empresa orientada a la búsqueda de las mejores prácticas empresariales.
	Realimentamos de las posibles mejoras de sus productos, funcionamos y participamos para ello, como un miembro más dentro del funcionamiento de la empresa.	
	"Nos interesa que RPI se involucre en nuestros procesos de recuperación en aras de mejorar nuestras capacidades y obtener mejores resultados".	

Fuente: Elaboración propia a partir de Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

Los criterios presentados para la elaboración de la tabla 6 fueron:

- ✓ **Equipo formulador:** RPI es una empresa nueva, pequeña, migrando al sector formal, que quiere funcionar de manera regional, no disponen de una guía o hoja de ruta metodológica para su organización y crecimiento; es una oportunidad, acompañarlos con la planeación estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de la compañía.
- ✓ **Clientes:** En la entrevista con clientes de RPI el elemento diferenciador destacado y referido, es que su producto conserva la mayor cantidad de características y cualidades del pellet original que son del plástico virgen, a un costo menor del 50%. El plástico recuperado puede ser usado para realizar diferentes productos como, por ejemplo, bolsas plásticas, juguetes, tarros, mesas, sillas, zapatos, ropa etc., con la excepción de envases que contengan alimentos, medicamentos. Lo que quiere decir que un cliente que realice el proceso de transformación (convertir de pellet a un producto terminado) estaría impactando en sus costos de manera positiva al usar pellet recuperado, sin dejar a un lado que es un aporte valioso para el medio ambiente.

RPI puede certificar que los clientes incorporan materiales plásticos en sus productos nuevos, lo que los hace merecedores de reconocimiento del sector empresarial y gubernamental como mitigadores del daño y de la reparación medioambiental.

La empresa tiene la capacidad de sostener las cantidades necesarias para que funcione una línea de producción, en el Valle del Cauca sólo hay dos empresas con máquina peletizadora de esta magnitud siendo una de ellas la de RPI. RPI se incorpora en los procesos de sus clientes y se convierte en un apoyo logístico para ellos, gracias a que RPI puede certificar la recuperación del plástico.

- ✓ **Socios:** "Hacemos parte de una empresa que nace de la unidad familiar como una herramienta que le brinde estabilidad económica a la economía familiar, pasando de una pequeña empresa informal a una empresa que operará de manera formal y regional" Palabras del Gerente. "Por mi formación, el garantizar unas condiciones económicas mínimas, y el resultado beneficiar además a la población al final. Mi empresa me da un rédito económico y voy a ayudar con lo que hacemos a la sociedad". El gerente y socio, por ser una persona formada por el estado colombiano, refirió que la organización sea un generador de riqueza para el mismo y sus empleados. (En su primera carrera, medicina, fue becado por las Empresas Municipales de Cali).
- ✓ **Colaboradores:** El empleo formal en la recuperación del plástico es informal y en RPI nace la oportunidad que, en un sector inmaduro como el proceso de recuperación del plástico, se generen condiciones laborales formales que aparte de la retribución económica básica, tengan acceso a subsidios, ahorros programados, posibilidad de aportar para su pensión. Las condiciones de trabajo diario laborales dada la infraestructura de RPI son mejores que las de otros actores promedio de la recuperación del plástico, cabe mencionar que la mayoría de estas empresas funcionan ilegalmente y sin condiciones óptimas para la dignificación de un colaborador. También cuentan con maquinaria que brinda condiciones de seguridad básicas, gracias a ello, hoy tienen cero accidentes laborales graves. La utilización de los implementos de dotación y protección personal " nos dignifica en nuestra labor" en un sector en el cual se considera a un trabajador como un simple proveedor de mano de obra no cualificada.
- ✓ **Proveedores:** En RPI desde el 2018 al 2020 se realizaron todos los trámites pertinentes para cumplir con todos lineamientos que expide y exige la normatividad vigente del



Gobierno Nacional, por lo que sus proveedores fueron cambiando; pasaron de que su materia prima la proveían los recicladores de oficio a organizaciones más formales como ASOBOCE (Asociación de comerciantes y bodegueros de la zona centro del Municipio de Cali), después a compañías como VEOLIA que refirieron lo siguiente "Los escogimos porque RPI cumple con los lineamientos emanados por el gobierno nacional para la cadena productiva de la recuperación del plástico y certifican la disposición final de acuerdo a los requerimientos técnicos". RPI se convierte en un aliado estratégico para sus proveedores, hay realimentación de las posibles mejoras en productos. El gerente refirió "funcionamos y participamos para ello, como un miembro más dentro del funcionamiento de la empresa. Cabe mencionar que RPI aún no ingresa al sector empresarial de los productores de productos plásticos para ello requiere un acompañamiento en la planeación estratégica.

Con todo lo anterior se destaca que RPI es una empresa familiar pequeña en proceso de formalización y crecimiento; en este proceso de su razón de ser (recuperación del plástico) obtiene unas ventajas competitivas que lo hacen atractivo para sus clientes, proveedores, socios y colaboradores.

#### ***9.1.4 Elementos Diferenciadores***

Después de la revisión del marco teórico y realizar el análisis hecho por el equipo de trabajo y la validación de los grupos de interés se identificaron en general los siguientes elementos diferenciadores, los cuales serán los inductores para la construcción de la oferta de valor así:

Tabla 7. Elementos Diferenciadores

 	
Elementos diferenciadores	
Calidad del producto (pellet)	
Precio del producto	
Para los proveedores, entrega de anexo técnico para la certificación del proceso de recuperación del plástico y reparación del daño medioambiental. (certificación de residuos de envases y empaques aprovechados). Resol. 1342 de 2020 anexo I.	
Para los clientes, entrega de certificado de la utilización de materiales recuperados en sus productos nuevos. Resol. 1342 de 2020 anexo V.	
Empresa formal en un sector inmaduro como lo es el proceso de recuperación de plástico	
Cooperación en los procesos y en los resultados de los clientes y proveedores	
Reciclaje de productos no plásticos	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

- ✓ **Calidad del producto (pellet):** Es una ventaja competitiva dentro del sector, ya que es de suma importancia para los clientes, que un pellet contenga y conserve aún la mayor cantidad de características del plástico original, esto garantizará un buen producto terminado en la transformación.
- ✓ **Precio del producto:** Un menor costo o gasto económico que se realice para la fabricación de un producto, es una ventaja que se convierte en un atractivo para los transformadores de plástico, ya que el kilo de pellet recuperado cuesta menos del cincuenta por ciento de lo que cuesta un kilo de pellet de plástico original.
- ✓ RPI se convierte en un aliado estratégico en el apoyo del plan de gestión ambiental de residuos de envases y empaques para las empresas generadoras y productoras de plástico:

- ✓ **Certificación de aprovechamiento de residuos de envases y empaques:** Según la normatividad vigente en la regulación del uso del plástico, se encuentra la resolución 1407 de 2018 que fue modificada con la resolución 1342 de 2020 donde se exige el aprovechamiento de residuos de envases y empaques, por lo tanto las empresas que realicen “proceso(s) mediante el (los) cual(es) los residuos de envases y empaques se recuperen, por medio del reciclaje, la valorización energética, y/o el coprocesamiento, con el fin de incorporarlos al ciclo económico para la generación de beneficios sanitarios, ambientales, sociales o económicos.”( Artículo 2, resol. 1342). RPI dispone de las licencias ambientales avaladas y otorgadas por la autoridad ambiental Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca CVC para realizar la certificación del proceso de recuperación del plástico y reparación del daño medioambiental para los proveedores, la cual se entrega mediante un anexo (Anexo I) técnico ya estipulado en la resolución.
- ✓ **Certificación de Reciclaje:** En el artículo 2 de la resolución se cita lo siguiente “Reciclaje: Aquellos procesos mediante los cuales se transforman los materiales o residuos posconsumo de envases y empaques, para devolverles su potencial de reincorporación como materia prima para la fabricación de nuevos productos.” Para los clientes es de suma importancia recibir el certificado de la utilización de materiales recuperados en sus productos nuevos. RPI certifica bajo el cumplimiento de la autoridad ambiental.

El proceso de la recuperación del plástico es un sector inmaduro, y RPI incursiona con sus nueva sede para el año 2017, con una capacidad instalada exclusiva para la recuperación del plástico y obtiene sus pininos en el proceso de formalización de la misma, donde finalmente para

el año 2020 logró establecerse con todos los requerimientos y cumplimiento de la norma según la normatividad gubernamental pero sin una brújula, ni ruta estratégica definida que le permitiera incrementar su productividad y sostenibilidad en este sector.

### ***9.1.5 Análisis del entorno.***

Una variable fundamental que afecta las decisiones de los empresarios en las compañías es el conocimiento de su entorno. Estamos en tiempos drásticos de cambio constante, lo que quiere decir que la fuerza del entorno impacta, cambia o afecta directamente el comportamiento de la empresa, por eso es importante identificar y reconocer estas fuerzas, para que en lo posible se anticipen acciones que le permitan a los directivos adelantarse a estas situaciones que le hacen posible complementar su visión, tener posiciones y estrategias más sólidas para el crecimiento de su empresa. Teniendo este escenario identificado se consideran cosas positivas como oportunidades que pueden aprovecharse para el desarrollo de RPI, por lo contrario, si son factores negativos podrían ser una amenaza y afectar el desempeño de la compañía.

Con todo lo anterior las empresas se enfrentan a un entorno global que es el macro y a uno cercano o inmediato que es el micro, ambos impactan su trasegar empresarial.

#### **9.1.5.1 Impacto del Macroentorno.**

Acorde con el apoyo en una reunión con el equipo administrativo de RPI y apalancados en el marco teórico, mediante el análisis PESTEL priorizándolos factores que ejercen influencia sobre la empresa y las acciones para aprovecharlas o mitigarlas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 8. Impacto del Macroentorno

EL IMPACTO DEL MACROENTORNO							
		Priorización de factores del macroentorno que ejercen influencia sobre la empresa y acciones para aprovecharlas o mitiga 					
Factores	Ejemplos	Aspecto Seleccionado	Impacto (Marque con una "X")		Acciones		
			Oportunidad	Amenaza			
Políticos	Análisis de movimientos y corrientes políticas en mercados de interés, normatividad vigente, políticas de paz del gobierno, estabilidad política y credibilidad internacional, entre otros.	legislación colombiana	X		Exigir a las empresas productoras de plástico que cumplan con los compromisos de recuperación de sus productos plásticos de acuerdo a los planes inscritos ante la autoridad ambiental. avanzar en el proceso total de formalización.		
		Interés político en la soluciones definitivas al manejo de los productos plásticos	X				
		Credibilidad internacional	X				
Económicos	Inflación, tasa de interés, crecimiento económico, demanda, ingreso per cápita, recesión, tasa de cambio, entre otros.	precio del dólar	X		Habilitar el proceso de exportación hacia países que manejen la moneda del dólar.		
		precio del dólar		X	Realizar procesos de innovación (maquinaria) con mano de obra y materiales disponibles en Colombia.		
		inflación	X		Rotación de inventarios.		
		Demanda	X		Incrementar la capacidad de recuperación de productos plásticos.		
		Crecimiento económico				X	Establecer el aporte de cada individuo en las metas de producción y darle a conocer cuál es su aporte a la meta de producción de RPI.
				X			Iniciar procesos para Exportar excedentes del producto
Sociales	Tamaño de la población, características por edades, género, actividad familiar, hábitos y costumbres, nivel educativo, mercado laboral, organizaciones laborales o sindicatos, ética laboral de los empleados, entre otros.	Nivel educativo	X		Realizar Convenios docentes/asistenciales para incorporar metodologías académicas al proceso de selección de plástico .		
		hábitos y costumbres	X		Establecer la relación directa con comunidades organizadas para la compra de materiales plásticos.		
		Organizaciones laborales	X		Dar cumplimiento de la legislación colombiana en lo concerniente a la relación laboral con los colaboradores y cualificar la mano de obra.		
Ambientales	Comportamiento del clima, terreno, disposición de recursos naturales, catástrofes y niveles de riesgo, producción limpia, disposición de desechos, normatividad ambiental, entre otros.	Disposición de desechos	X		Realizar alianzas estratégicas para proyectos como los mares libres de plástico.		
		Producción limpia	X		Promover la tecnología de recuperación de aguas lluvias para procesos industriales que disminuyen los costos de producción.		
		disposición de recursos naturales	X		RPI debe adecuar espacios físicos en su planta para la utilización de la luz solar y temperatura del medio ambiente para el proceso de secado.		
		Normatividad Ambiental	X		Actualizar semestralmente la documentación para el incentivo en la reducción de la tarifa de energía con la empresa CELSIA. Realizar la actualización anual de documentación para cumplir con las licencias ambientales que le permiten realizar las certificaciones a clientes y proveedores.		
Tecnológicos	Software libre vs licenciado, conectividad y telecomunicaciones, acceso a internet, automatización, desarrollo de software, entre otros.	Software licenciado	X		Implementar software contable licenciado que incorpora los procesos laborales y tributarios.		
		Conectividad y telecomunicaciones		X	Elaborar métodos de captura de información para procesos de mejora continua dentro de la organización. Adquirir tablets y entrenar el personal en lenguajes universales como el excel, aprovechamiento de la red wifi para que se pueda realizar la captura , envío y consolidación de los datos durante el proceso de producción.		
		Telecomunicaciones	X		Dotar de telefonía celular y Establecer línea telefónica exclusiva para el área comercial		

Fuente: Elaboración propia a partir de Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

## **1. Político.**

El tema del plástico es de interés político y de credibilidad internacional, ya que se hace indispensable la búsqueda de la solución definitiva al manejo y a la disposición de los productos hechos con este material.

Cuando la empresa observa que el Gobierno colombiano legisla sobre la cadena productiva del plástico (Resolución 1407 de 2018, modificada con la resolución 1342 de 2020) identifica una oportunidad de ingresar al sector empresarial, al realizar el proceso de formalizar toda su estructura física, tecnológica y administrativa. De igual manera también hay una amenaza latente ya que pueden ser leyes que finalmente no se cumplan en el sector.

El tratado de libre comercio con Asia le permitió a RPI traer maquinaria que hiciera el proceso de peletizado más eficiente, una máquina peletizadora Taiwanesa que produce 350 Kg/hora.

**Acciones.** RPI puede exigir a las empresas productoras de plástico que cumplan con los compromisos de recuperación de sus productos plásticos de acuerdo a los planes inscritos ante la autoridad ambiental. Debe avanzar en el proceso total de formalización, infraestructura, adquisición de maquinaria y equipos, contar con recurso humano, tener actualizado en los tiempos pertinentes los permisos, y las licencias ambientales.

## **2. Económico.**

Dado que el plástico es un derivado del petróleo se convierte en una oportunidad de mitigar el proceso inflacionario del cual está siendo objeto el estado colombiano. Factores como el precio del dólar generan oportunidades para pensarse en exportación del producto, en el momento de generar excedentes de producción, los pellets por utilizar el dólar y el petróleo como su unidad de

valor, puede ser objeto de transacción en cualquier lugar del mundo. Pero también se genera una amenaza, ya que impide apropiarse de tecnología extranjera en la organización.

Precisamente las cualidades fisicoquímicas del plástico que lo hacen no biodegradable y lo convierten en una amenaza para la humanidad y el medio ambiente, nos garantiza su utilización como un activo no perecedero a través del tiempo.

Representa una oportunidad la presión de los movimientos mundiales para que no se utilicen materiales vírgenes en la elaboración de nuevos productos y beneficia la escogencia (Demanda) de los clientes por nuestra empresa RPI.

**Acciones.** RPI debe explorar mercados internacionales e Incrementar la capacidad de recuperación de productos plásticos para habilitar el proceso de exportación de excedentes del producto hacia países que manejen la moneda del dólar. Por lo cual debe fortalecer y ampliar el área de producción de molido y lavado, teniendo en cuenta la tasa de cambio, que pueda, o no ser favorable para este caso, los procesos de innovación en maquinaria deben ser con mano de obra y materiales disponibles en Colombia. Por la no regulación y especulación de los precios en la compra del plástico usado se deben identificar, organizar y rotar los inventarios teniendo en cuenta el precio y el tiempo que lleva en bodega. Se debe establecer el aporte de cada individuo en las metas de producción, cada integrante de la empresa debe conocer cuál es su aporte a la meta de producción de RPI. Todos los procesos de mejora deben estar orientados al incremento de la producción en todas las áreas.

### **3. Sociales.**

En el sector para selección del plástico, el nivel educativo que como resultado podría ser la mano de obra calificada para esta actividad, ha sido subvalorada, ya que la mayoría de las personas que

desempeñan estas labores en las plantas, son empíricas y RPI en su proceso de formalización podría contar con mano de obra cualificada, permitiéndose realizar alianzas estratégicas con la academia.

Los malos hábitos y costumbres del ser humano para la disposición final de los residuos se ha convertido en un problema mundial ya que no está instaurado culturalmente el sentido del reciclaje y el manejo adecuado de los plásticos usados. Se identifica una oportunidad el poder educar e incentivar el separar los residuos en comunidades organizadas.

En una economía inmadura la aparición como un actor formal impulsa procesos de mejoría en lo laboral y en la relación contractual con los proveedores, RPI es una empresa que dentro de su proceso de formalización está el de utilizar dentro de sus procesos lo mejor del conocimiento para esta cadena productiva. (métodos de gestión y administración).

**Acciones.** Realizar Convenios docentes/asistenciales para incorporar metodologías académicas al proceso de selección de plástico, por ejemplo, convenios con el SENA, para pasantes técnicos en los temas de hidrocarburos como el plástico y con universidades para pasantes de ingeniería ambiental y dando cumplimiento de la legislación colombiana en lo concerniente a la relación laboral con los colaboradores. También podrían cualificar la mano de obra sus trabajadores.

Un aporte de RPI en la sociedad sería establecer la relación directa con comunidades organizadas para la compra de materiales plásticos seleccionados.

#### **4. Ambientales.**

El plástico libre en el medio ambiente es un tema sensible para la humanidad, que puede ser objeto de aliados gubernamentales, empresariales y filantrópicos. Por lo que se identifica como

una oportunidad para realizar alianzas estratégicas para que RPI se muestre como un actor que le interesa el impacto del plástico mal utilizado y libre en el medio ambiente.

El estar ubicado en uno de los sectores donde más llueve, les disminuye un costo fijo alto que se genera a partir de la utilización de agua, en un 90% reduce el costo. RPI tiene un sistema de recolección de aguas lluvias, recoge el agua de sus techos y vecinos, este recurso es usado para el lavado del plástico que llega contaminado, también para el enfriamiento de los pellets en el proceso de la máquina peletizadora. Mostrar el impacto de este uso de economías conlleva la desestimulación de agua potable. El uso de los recursos naturales como la luz solar y temperatura del medio ambiente para el proceso de secado, reduce la utilización de energía eléctrica en el proceso de recuperación de plástico.

RPI como ya se ha mencionado anteriormente, cumple con la normatividad vigente y cuenta con las licencias ambientales pertinentes para certificar los procesos de recuperación de plástico, cuyos pellets son usados en productos terminados, con esta actividad registrada en su RUT le permite obtener un incentivo del 14% en la reducción de facturación del cobro en la energía eléctrica con la empresa CELSIA.

**Acciones.** Realizar alianzas estratégicas para proyectos como los mares libres de plástico, siendo este un movimiento mundial de peso. Promover la tecnología de recuperación de aguas lluvias para procesos industriales que disminuyen los costos de producción. RPI debe adecuar espacios físicos en su planta para la utilización de la luz solar y temperatura del medio ambiente para el proceso de secado. Actualizar semestralmente la documentación para el incentivo en la reducción de la tarifa de energía con la empresa CELSIA. Realizar la actualización anual de

documentación para cumplir con las licencias ambientales que le permiten realizar las certificaciones a clientes y proveedores.

## **5. Tecnológicos.**

En el seguimiento del dato, las cifras son fundamentales para los procesos laborales y tributarios donde se hace necesario adquirir un sistema contable o un software licenciado que contemple los procesos ya mencionados. La recolección de los datos de producción por área se consigna de manera manual en registros físicos, se identifica como una amenaza por lo que hace dispendiosa esta labor y no está segura la información recolectada.

Los servicios de telecomunicaciones son esenciales en la economía digital pues se hace posible un acercamiento con clientes, proveedores y demás interesados en obtener bienes y servicios de una empresa. En RPI sólo se dispone de una línea telefónica fija y una línea móvil, es indispensable contar con la ampliación de ello.


**Acciones.** Implementar software contable licenciado que incorpora los procesos laborales y tributarios. Elaborar métodos de captura de información para procesos de mejora continua dentro de la organización. Adquirir tablets y entrenar el personal en lenguajes universales como el Excel, aprovechamiento de la red wifi para que se pueda realizar la captura, envío y consolidación de los datos y métricas durante el proceso de producción. Dotar de telefonía celular y Establecer línea telefónica exclusiva para el área comercial.

Una vez analizado el impacto del macroentorno que puede afectar a RPI, se revisaron las actividades relacionadas que le empresa posee con los grupos de interés que la rodean.

### **9.1.5.2 Impacto del Microentorno.**

Las empresas siempre están en intensa relación con su entorno y los protagonistas que en él tienen parte y lo impactan, estos son los “stakeholders” o grupos de interés. Los actores son múltiples que pueden afectar el desempeño de RPI en su integralidad, para ello se realizó una plantilla donde se validó la priorización de factores del microentorno que ejercen influencia sobre RPI y las acciones para aprovecharlas, lograr producir riqueza, progreso, desarrollo y bienestar para cada uno de los involucrados de la compañía. En el siguiente cuadro se evaluará el análisis del estado de la relación de RPI con los “stakeholders”, calificando como: Excelente (E), Buena (B), Regular (R), Deficiente (D), Mala (M), también se clasificaron si son oportunidades o amenazas que afectan el desempeño de la compañía. Mediante reunión de sesión de trabajo con los colaboradores de la empresa, se consideran los de mayor importancia y se destacaron así:

Tabla 9. Impacto del Microentorno.

Impacto del microentorno										
ETAPA 1: Análisis interno y externo		Priorización de factores del microentorno que ejercen influencia sobre la empresa y acciones para aprovecharlas o mitigarlas.								
Actor de Interés	Objetivo	Evalúe su relación (Marque con una "X")					Impacto (Marque con una "X")		Acciones	
		Mala	Deficiente	Regular	Buena	Excelente	Oportunidad	Amenaza		
Clientes	Brindar un producto/ servicio de calidad, confiable y precio justo, que supere siempre sus expectativas ( <i>Comercio Justo</i> )				x		x		Monitoreos pos ventas, a través de encuestas de satisfacción y estudio de análisis del producto	
Competencia actual	Establecer relaciones de cooperación (colaboración y cooperación para competir) en búsqueda de mas y mejores mercados			x			x		Visitar nuestros clientes para conocer sus procesos, productos y expectativas, y así coadyuvar en que obtengan mejores resultados. plan de visitas que hacen como lo hacen etc	
Nuevos Competidores y/o productos sustitutos	Identificar su impacto en el sector y tomar las acciones correspondientes		x					x	Pertenecer a una agrupación que sea un actor preponderante en la cadena productiva del plástico (ACOPLÁSTICOS) y así estar actualizados, monitorear el sector de la industria del plástico.	
Organizaciones gubernamentales (ONG's)	Gestionar proyectos y recursos que puedan generar un impacto positivo en la comunidad		x				x		Elaborar técnicamente proyectos que involucren otros interesados y que sean de alto impacto comunitario	
Proveedores	Fortalecer sus relaciones cumpliendo las condiciones pactadas e incluso asociándose para mejorar toda la cadena de valor. ( <i>Comercio Justo</i> )				x		x		Visitar nuestros proveedores para conocer sus procesos, productos y expectativas, y así coadyuvar en que obtengan mejores resultados.	
Sector financiero (Proveedores de capital)	Mantener buenas relaciones para manejo de imagen comercial y disponibilidad de crédito en caso de requerirlo			x			x		Encontrar el equilibrio financiero de la empresa	
Sector Educativo (proveedores de conocimiento)	Adquirir obra de mano calificada o establecer acuerdos para preparar la propia			x			x		Establecer convenios docentes asistenciales con universidades o institutos técnicos para adquirir mano de obra calificada	
Accionistas	Definir reglas de juego claras, generando no solo utilidades sino grandes satisfacciones personales ( <i>Gobierno Corporativo</i> )				x		x		Encausar la empresa en un movimiento mundial y ambiental como lo es los mares libres de plástico. Dignificación del trabajo de recuperación del plástico.	
Colaboradores	Brindar condiciones de trabajo justas y adecuadas, que les permita su bienestar, productividad y desarrollo integral				x			x	Trabajar en el gobierno corporativo, valores, en el impacto de sus aportes a la compañía, trabajar el sentido de pertenencia en los colaboradores, establecer metas de cumplimiento para incentivos, Dignificación del trabajo de recuperación del plástico.	
Familia	Armonizar las relaciones familiares para que favorezcan y no obstruyan el desempeño de la empresa				x		x		Formalizar las contingencias, las calamidades y las ayudas para generar oportunidades directas al empleado por ejemplo un fondo de empleados	
Medio Ambiente	Preservar el medio ambiente en el que estamos todos inmersos					x	x		Que cada individuo de la empresa conozca cuál es su aporte tanto para la empresa como para la comunidad y el medio ambiente, en el trabajo que realiza de manera diaria. Generar métricas para difundir en la sociedad para actores importantes como cvc, acoplásticos y Min Ambiente para para que se valore y evalúe nuestro aporte al cuidado del medio ambiente. y también Las métricas de la empresa sean conocidas y compartidas por todos los colaboradores para que conozcan y se motiven a mejorar sus aportes	
Comunidad	Promover el desarrollo de la comunidad de influencia e impactaría de manera positiva				x		x		Promover la dignificación de un proceso subvalorado como lo es el proceso de reciclaje y recuperación.	
Estado	Cumplir con los compromisos establecidos a tiempo y en regla					x	x		Acoger, apropiar y cumplir la normatividad vigente para que exista una real economía circular de los productos plásticos	
Otros actores	Fortalecer sus relaciones con agrupaciones			x			x		Participar como un actor operativo de las decisiones estratégicas tomadas en estas organizaciones corporativas	

. Fuente: Elaboración propia a partir de Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

**Clientes:** El objetivo era verificar la demanda del mercado validando si se brinda un producto/servicio de calidad, confiable y precio justo, que supere siempre las expectativas (comercio justo). La calificación es buena porque RPI “Entrega pellets con características muy similares al plástico original, a un precio que disminuye los costos de producción de los productos nuevos” (comercio justo). Se identifica como una oportunidad y se requiere realizar acciones como monitoreo posventa, a través de encuestas de satisfacción y estudio de análisis del producto.

**Competencia actual:** Establecer relaciones de cooepencia (colaboración y cooperación para competir) en búsqueda de más y mejores mercados. La calificación es regular, pero se identifica como una oportunidad, RPI debe formalizar la generación procesos de cooperación con los recolectores y transformadores de los productos plásticos en apoyo a su gestión y aportar en la agregación de valor con sus clientes, en sus relaciones comerciales y por ende las de RPI, para ello se requieren acciones como de visitar los clientes para conocer sus procesos, productos y expectativas, y así coadyuvar en que obtengan mejores resultados. Deben hacer un plan de visitas para saber qué hacen, cómo lo hacen, cómo reciben el producto/servicio.

**Nuevos competidores:** El objetivo era Identificar su impacto en el sector y tomar las acciones correspondientes. La calificación es deficiente, y es una amenaza por lo que RPI debe estar actualizado y monitorear el sector de la industria del plástico y debe tomar acciones para pertenecer a una agremiación que sea un actor preponderante en la cadena productiva del plástico (ACOPLÁSTICOS).

**Organizaciones no gubernamentales (ONG's):** El objetivo es saber si RPI gestiona proyectos y recursos que puedan generar un impacto positivo en la comunidad, la calificación es deficiente,

pero aparece una oportunidad para elaborar técnicamente proyectos que involucren otros interesados y que sean de alto impacto comunitario.

**Proveedores:** Se evalúa si RPI trabaja en Fortalecer sus relaciones cumpliendo las condiciones pactadas e incluso asociándose para mejorar toda la cadena de valor. (Comercio Justo). La calificación es buena y se asemeja como una oportunidad visitar los proveedores para conocer sus procesos, productos y expectativas, y así coadyuvar en que obtengan mejores resultados. Se debe desarrollar un plan de visitas para concluir qué hacen como lo hacen etc.

**Sector financiero: (Proveedores de capital):** ¿Se cumple con el objetivo mantener buenas relaciones para manejo de imagen comercial y disponibilidad de crédito en caso de requerirlo? La calificación es regular porque en este momento RPI primero debe encontrar el equilibrio financiero de la empresa y es una oportunidad para su futuro.

**Sector Educativo (proveedores de conocimiento):** El Adquirir obra de mano calificada o establecer acuerdos para preparar la propia, se calificó como regular, pero hay una gran oportunidad para establecer convenios docentes asistenciales con universidades o institutos técnicos para adquirir mano de obra calificada.

**Accionistas:** Se indagó si en RPI tienen definidas las reglas de juego claras, generando no sólo utilidades sino grandes satisfacciones personales (Gobierno Corporativo). La calificación es buena y se presenta como una oportunidad para encausar la empresa en un movimiento mundial y ambiental como lo es los mares libres de plástico. También en dignificación del trabajo de recuperación del plástico teniendo en cuenta la media de las condiciones en que laboran en este sector.

**Colaboradores:** El brindar condiciones de trabajo justas y adecuadas, que les permita su bienestar, productividad y desarrollo integral. Los participantes calificaron como buena esta relación por la dignificación del trabajo de recuperación del plástico, del cómo se hace en RPI. Pero se percibe en una amenaza ya que no se tiene estructurada la plataforma estratégica que le permita al colaborador trabajar con sentido de pertenencia mediante unos valores definidos con el gobierno corporativo, es de suma importancia darles a conocer el impacto de sus aportes a la compañía, el valorar el trabajo en equipo, el establecer metas de cumplimiento para incentivos. Por lo que se mitigará mediante esta consultoría.

**Familia:** ¿Se armoniza las relaciones familiares para que favorezcan y no obstruyan el desempeño de la empresa? La calificación es buena, pero es una oportunidad para formalizar las contingencias, las calamidades y las ayudas para generar oportunidades directas al empleado por ejemplo a futuro un fondo de empleados.

**Medio ambiente:** RPI preserva el medio ambiente en el que estamos todos inmersos. La calificación es excelente y es una oportunidad para destacar ya que el ser una empresa de mostrar, para que los individuos se concienticen de que pequeñas acciones pueden aportar al mundo y a nuestro diario vivir, el gerente refirió “podemos apropiarse y utilizar los recursos naturales de la mejor manera, sin hacer daño y reparar el que ya se ha hecho medioambientalmente. Que cada individuo de la empresa conozca cuál es su aporte tanto para la empresa como para la comunidad y el medio ambiente, en el trabajo que realiza de manera diaria”. Se requieren acciones para generar métricas y así difundir en la sociedad para actores importantes como la CVC, Acoplásticos y Ministerio del Medio Ambiente, con el fin de que se valore y evalúe el aporte de RPI al cuidado del medio ambiente. Es importante que las métricas de la empresa sean conocidas y compartidas por todos los colaboradores para que conozcan y se motiven a mejorar sus aportes.

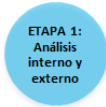

**Comunidad:** RPI Promueve el desarrollo de la comunidad de influencia e impacta de manera positiva. La calificación fue buena es una oportunidad para promover la Promover la dignificación de un proceso subvalorado como lo es el proceso de reciclaje y recuperación.

**Estado:** Cumplir con los compromisos establecidos a tiempo y en regla, es excelente la calificación y para RPI es una oportunidad el acoger, apropiar y cumplir la normatividad vigente para que exista una real economía circular de los productos plásticos.

**Otros actores:** Se identifica que en la relación de fortalecer sus relaciones con agremiaciones es regular, pero con la formalización aparece como una oportunidad el Participar como un actor operativo de las decisiones estratégicas tomadas en estas organizaciones corporativas

Con los anteriores análisis se priorizaron y se registraron las principales conclusiones y acciones a emprender frente a la influencia que el macro y microentorno pueden ejercer en el desarrollo de RPI, en reunión con el gerente se identificaron acciones generales a corto, mediano y largo plazo:

Tabla 10. Análisis del Entorno.

<b>Conclusiones macro. Análisis del Entorno</b>	
	
Conclusiones del Análisis	Acciones a emprender
<p>La aparición de una nueva cadena productiva generó economías a escala con alcance global con un crecimiento vertiginoso que se hizo evidente, entre otras por la aparición de plástico usado y libre en el medio ambiente impactando lo cotidiano y es en esta necesidad que aparecen las economías del reciclaje, la recuperación y la reutilización</p>	<p>Proponernos como un actor que dinamiza cadenas productivas al cooperar en los procesos internos y resultados de nuestros clientes y proveedores. Dar a conocer los desarrollos de innovación que hacen más eficientes los procesos de recuperación de productos plásticos</p> <p>Dar a conocer los desarrollos de innovación (infraestructura) que hacen más eficientes los procesos de recuperación de productos plásticos</p>
<p>El impacto del plástico en la vida humana y animal se ha hecho notorio en las secuelas mecánicas que producen los productos plásticos sobre la flora, la fauna y sobre la vida humana misma; con impactos aún por documentar en la salud de todos los seres vivos de este nuestro planeta.</p>	<p>RPI debe participar de análisis, estudios, foros de impacto ambiental y de la vida humana por la mal utilización del plástico la divulgación de información a través de redes de sociales del buen manejo y la mala disposición de los productos plásticos</p>
<p>Un mercado no regulado a todo nivel produce impactos negativos que deben de ser regulados por el estado colombiano y apropiados por cada actor dentro de esta economía para hacerlo sostenible y de beneficio para cada uno de los individuos que viven dentro de nuestro estado</p>	<p>Dar cumplimiento a la normatividad vigente para la regulación de la cadena productiva del plástico</p>
<p>Demostrar que la recuperación de los productos plásticos usados, genera riqueza dignifica una labor que a hoy se considera una actividad de menor valía.</p>	<p>Documentar el proceso de formalización de la empresa, sus avances sus dificultades y sus aportes en los individuos la sociedad y el medio ambiente como una actividad que no solo resuelve un tema de supervivencia financiera sino que aporta en el proceso de construcción de una sociedad mas equilibrada.</p>
<p>La utilización de procesos innovadores harán eficiente el proceso de recuperación del plástico ; Estimulando la aparición de nuevos actores que ayuden a mitigar las actuales condiciones de la problemática del plástico</p>	<p>la generación de métricas y documentación de los procesos deben dar como resultado procesos de mejora continua y darlos a conocer con el sector llamado a realizar los procesos de intervención.</p>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

Estas acciones serán parte de actividades que se tendrán en cuenta para el momento de la definición de los planes de acción en RPI:

1. Proponerse como un actor que dinamiza cadenas productivas al cooperar en los procesos internos y resultados de sus clientes y proveedores.
2. Dar cumplimiento a la normatividad vigente para la regulación de la cadena productiva del plástico.
3. Documentar el proceso de formalización de la empresa, sus avances sus dificultades y sus aportes en los individuos la sociedad y el medio ambiente como una actividad que no solo resuelve un tema de supervivencia financiera, sino que aporta en el proceso de construcción de una sociedad más equilibrada.
4. La generación de métricas y documentación de los procesos deben dar como resultado procesos de mejora continua y darlos a conocer con el sector llamado a realizar los procesos de intervención.
5. Conocer el cliente y el proveedor para cooperar y hacer mucho más eficiente sus procesos y más rentables sus resultados.
6. A corto plazo se debe encontrar el equilibrio financiero y generar rentabilidad para el ahorro. Aprovechando el convenio con un nuevo cliente, se deben centrar esfuerzos y esto ayudará a mejorar la rentabilidad. A futuro con los excedentes de plástico peletizado que se generen, se debe explorar la posibilidad de internacionalizar la empresa y exportar el producto.

Algunas cifras de la industria son:

## I. DATOS GENERALES

Total de empresas activas: 883.747 empresas

Ciudad Todos: empresas

Sector: 3. INDUSTRIAS MANUFACTURERAS-&gt; 793 empresas

Subsector: 3. 13. FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLÁSTICO-&gt; 793 empresas

Actividades: 2229-&gt; 793 empresas

## II. ACTIVIDAD ECONÓMICA

Departamento Todos: empresas

## III. EMPRESAS ACTIVAS

Número de empresas		Crecimiento	
2022	747	2021-2022*	5.66%
2021	707	2020-2021	1.73%
2020	695	2019-2020	2.06%

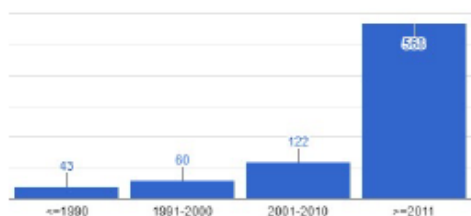
Nota(\*): Los valores corresponden a las empresas activas entre el 1 de ene. del 2021 y miércoles, 12 de octubre del 2022 frente al mismo periodo del año anterior.

## IV. NUEVAS EMPRESAS

Número de empresas		Crecimiento	
2022	74	2021-2022*	-9.76%
2021	82	2020-2021	-10.87%
2020	92	2019-2020	-7.07%

Nota(\*): Los valores corresponden a las empresas activas entre el 1 de ene. del 2021 y miércoles, 12 de octubre del 2022 frente al mismo periodo del año anterior.

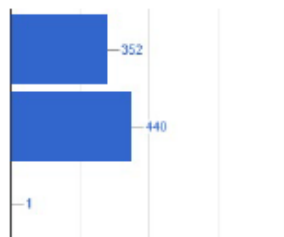
## V. EDAD EMPRESARIAL - INSCRITAS



## VI. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Tipo Jurídico	<=1990	1991-2000	2001-2010	>=2011
Persona Natural	10	29	65	248
Sociedades	33	31	56	320
Empresas Unipersonales			1	

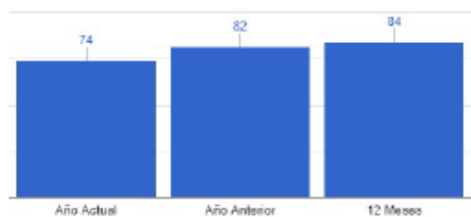
## VII. TIPO JURÍDICO Y TAMAÑO EMPRESARIAL - INSCRITAS



Nota: Rango determinado por Ley 905 de 2004.

Tipo Jurídico	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Persona Natural	341	11		
Sociedades	243	114	61	22
Empresas Unipersonales	1			

## VIII. CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS - NUEVAS



Tipo Jurídico	Año Actual	Año Anterior	12 Meses
Persona Natural	39	36	45
Sociedades	35	46	39
Empresas Unipersonales			

Figura 11. Cifras del Sector. Fabricación de Cauchos y de plástico  
Fuente: Compite 360 reporte empresarial Cámara de Comercio

### **9.1.6 Diagnóstico de la gestión de la empresa**

La compañía desde su núcleo involucra una cadena de componentes esenciales, sobre las cuales se sostiene, y se van transformando en áreas básicas de gestión sobre las cuales hay que centrar todo el esfuerzo (comercial, operativa, administrativa y financiera). Si una o varias de estas áreas están menos fortalecidas que las demás, inmediatamente genera un desbalance que impide que la empresa pueda tener un desempeño óptimo y evita su crecimiento.

La compañía es el resultado de la gestión que se lleva a cabo en ella, una vez analizado el impacto del macro y microentorno, se requiere conocer el cómo está RPI actualmente y mediante una encuesta realizada al gerente, se desarrolló un instrumento que arrojó el diagnóstico con base a la gestión del área comercial, operativa, administrativa y financiera de la compañía.

Para el autodiagnóstico se evaluaron 4 niveles de gestión:

- ✓ Nivel 1: No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa
- ✓ Nivel 2: Se está iniciando su desarrollo e implementación
- ✓ Nivel 3: Se encuentra implementado y en proceso de mejora
- ✓ Nivel 4: Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio.

#### **9.1.6.1 Gestión Comercial.**

Con relación a la información del mercado la compañía RPI no posee un plan de mercadeo con información actualizada sobre el comportamiento de sus clientes para tomar acciones. Se está iniciando la implementación de Investigación y análisis del impacto que su empresa tiene con los temas económicos, políticos, sociales, culturales y demográficos. El gerente recalcó que la empresa compara sus precios, calidad, imagen, instalaciones con los de la competencia, pero reconoce que está en proceso de mejora.


En temas de planeación funciona muy bien y es una fortaleza del negocio que la empresa cuenta con una marca e imagen corporativa bien diseñada que impacta y permite que los clientes lo recuerden, tienen un logotipo definido, con papelería y material publicitario de RPI con su respectiva señalización. Pero no tienen definido ni clasificado sus clientes por edad, género, estrato, actividad necesaria para definir segmentos preferentes y sus estrategias comerciales. Un tema crucial que no se está realizando es el establecimiento de metas y cuotas de venta para la consecución de nuevos clientes y la recompra de los actuales.

Dentro de las estrategias no se tienen establecido las políticas claras de precios con base en costos, oferta y demanda y precio de la competencia, tampoco se han definido y ejecutado estrategias para la promoción y comercialización de sus productos y servicios, pero un factor clave de éxito es que RPI cuenta con elementos claros que la diferencian en el mercado de las demás empresas competidoras.

En la ejecución para la gestión comercial, la ubicación geográfica de la empresa facilita el acceso de sus clientes y cumple con los requisitos de calidad pedidos por sus clientes, es un elemento diferenciador de RPI. Un punto pendiente por desarrollar es la capacitación al personal encargado de ventas en la empresa para prestar un mejor servicio al cliente.

Para los elementos de evaluación la empresa no controla permanentemente el cumplimiento de las metas de ventas, ya que no tienen establecidas dichas metas. Tampoco se están realizando acciones para lograr la fidelidad de sus clientes, no evalúan la satisfacción de estos con respecto a los productos y servicios ofrecidos.

Tabla 11. Diagnóstico gestión comercial de la empresa.

ETAPA 1: Análisis interno y externo		<b>El diagnóstico de la gestión de la empresa</b>				
INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO PARA LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA		Nivel de Gestión				
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	
		No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio	
Información del mercado	1. ¿Posee un plan de mercadeo con información actualizada sobre el comportamiento de sus clientes y la usa para tomar acciones?	1				
	2. ¿Investiga y analiza el impacto que en su empresa tienen los temas económicos, políticos, sociales, culturales y demográficos?		1			
	3. ¿La empresa compara sus precios, calidad, imagen, instalaciones con los de la competencia?			1		
Planeación	4. ¿Su empresa cuenta con una marca e imagen corporativa bien diseñada que impacte y permita que los clientes lo recuerden? (logotipo, papelería, material publicitario, señalización)				1	
	5. ¿La empresa define y clasifica sus clientes por edad, género, estrato, actividad para definir segmentos preferentes y sus estrategias comerciales?	1				
	6. ¿La empresa establece metas y cuotas de venta para la consecución de nuevos clientes y la recompra de los actuales?	1				
Estrategias	7. ¿Se establecen políticas claras de precios con base en costos, oferta y demanda y precio de la competencia?	1				
	8. ¿Ha definido y ejecutado estrategias para la promoción y comercialización de sus productos y servicios?	1				
	9. ¿La empresa cuenta con elementos claros que la diferencien en el mercado de las demás empresas competidoras?				1	
Ejecución	10. ¿La ubicación geográfica de la empresa facilita el acceso de los clientes?				1	
	11. ¿La empresa cumple con los requisitos de calidad pedidos por sus clientes?				1	
	12. ¿Se capacita a los vendedores de la empresa para prestar un mejor servicio al cliente?	1				
Evaluación	13. ¿La empresa controla permanentemente el cumplimiento de las metas de ventas?	1				
	14. ¿Se realizan acciones para lograr la fidelidad de los clientes?	1				
	15. ¿La empresa evalúa la satisfacción de los clientes con respecto a los productos y servicios ofrecidos?	1				
		9	1	1	4	
		1	2	3	4	
					30	

Fuente: Elaboración propia a partir de Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

### **9.1.6.2 Gestión Operativa.**

En cuanto a las actividades de planeación la empresa conoce su capacidad de prestación de servicios, pero está en proceso de mejora, hasta el momento no se define un presupuesto anual de producción (productos/servicios) teniendo en cuenta los planes de crecimiento de la empresa para futuros desarrollos como compra de maquinaria, ampliación de instalaciones etc. El gerente participa en ferias del sector del plástico donde la empresa investiga y obtiene información sobre nuevas tecnologías para la prestación de servicios. Para mejorar la calidad del pellet, desde el área de peletizado se hacen mezclas de materiales para la calidad e innovaciones a su producto o servicio.

Para la ejecución operativa en el proceso de producción y prestación del servicio RPI es flexible y permite cambios de acuerdo con las necesidades del cliente, hay cooperación directa con los clientes para entregar un producto con la calidad requerida. En la empresa no se controlan los inventarios para la toma de decisiones y así evitar desperdicios y sobre costos.

RPI se destaca por mantener buenas relaciones con sus proveedores y son sus aliados para el desarrollo de la empresa. Las instalaciones de la empresa están en proceso para culminar su construcción por lo que está en proceso de mejora el cumplimiento con los requisitos de higiene y seguridad industrial, pero comparación con las del sector del plástico sus instalaciones son adecuadas para producir cómodamente y prestar un buen servicio al cliente.

En temas de evaluación, no cuentan con un plan de costos para conocer con certeza los costos de producir el producto/servicio y controlar los mismos adecuadamente. En RPI deben evaluar formalmente la calidad de los productos y servicios que recibe de los proveedores, la calidad de la materia prima debe ser inspeccionada al ingreso de la planta, verificación en peso por tipo de

material, es importante recolectar estos datos para generación de métricas. Para tener un control de procesos mínimamente se debe tener documentado el paso a paso de los procesos estratégicos de la empresa y poder hacer control sobre los procesos para prestar sus servicios.

En las actividades de mejoramiento es importante reforzar el hace mejoras a la prestación del servicio con base en las quejas, sugerencias y opiniones de los clientes, ya que no está implementado en RPI, y se deben continuar en el mejoramiento de las relaciones formales para que permanentemente puedan estar innovando en los procesos para la prestación de servicios. Como se ha mencionado anteriormente el gerente participa en ferias nacionales e internacionales de plástico donde se exponen investigaciones de nuevas tecnologías o procesos de servicio a nivel local, nacional y mundial.

Tabla 12. Diagnóstico gestión operativa de la empresa.

INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO PARA LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA		Nivel de Gestión			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
		No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio
Planeación	1. ¿La empresa conoce su capacidad de prestación de servicios?			1	
	2. ¿Se define un presupuesto anual de producción (productos/servicios) teniendo en cuenta los planes de crecimiento de la empresa? (compra de maquinaria o vitrinas, ampliación de instalaciones)	1			
	3. ¿La empresa investiga y obtiene información sobre nuevas tecnologías para la prestación de servicios?			1	
	4. ¿Hace frecuentemente innovaciones a su producto o servicio?			1	
Ejecución	5. ¿El proceso de producción y prestación del servicio es flexible y permite cambios de acuerdo a las necesidades del cliente?				1
	6. ¿Se controlan los inventarios y se toman decisiones para evitar desperdicios y sobre costos?	1			
	7. ¿Se mantienen buenas relaciones con los proveedores y son unos aliados para el desarrollo de la empresa?				1
	8. ¿La empresa cumple con los requisitos de higiene y seguridad industrial?			1	
	9. ¿Las instalaciones de la empresa son adecuadas para producir cómodamente y prestar un buen servicio al cliente?				1
Evaluación	10. ¿La empresa conoce con certeza los costos de producir el producto/servicio y los controla adecuadamente?		1		
	11. ¿La empresa evalúa la calidad de los productos y servicios que recibe de los proveedores?	1			
	12. ¿La empresa hace control sobre los procesos para prestar sus servicios?	1			
Mejoramiento	13. ¿La empresa hace mejoras a la prestación del servicio con base en las quejas, sugerencias y opiniones de los clientes?	1			
	14. ¿La empresa está permanentemente innovando los procesos para la prestación de servicios?			1	
	15. ¿Se investiga en la empresa sobre nuevas tecnologías o procesos de servicio a nivel local, nacional y mundial?			1	
		5	1	6	3
		1	2	3	4
					37

Fuente: Elaboración propia a partir de Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

### **9.1.6.3 Gestión administrativa.**

No se ha realizado un ejercicio de planeación estratégica en los últimos 2 años en el que se haya fijado misión, visión, valores, objetivos, estrategias y planes de acción por lo tanto no son elementos conocidos por sus colaboradores. Al no contar con una planeación estratégica no disponen de estrategias definidas con acciones que definan su ejecución.

El gerente de RPI como profesión es médico especialista en gerencia de servicios en salud, especialista en auditoría y magíster en administración de empresas, ha sido gerente de empresas sociales del estado, presidente de juntas directivas, ha liderado la autoridad Sanitaria del Distrito de Santiago Cali y es una fortaleza para RPI, ya que tiene la capacidad de liderar a la gente hacia el logro de los objetivos y tiene buenas habilidades para relacionarse armónicamente con clientes, proveedores, competidores y empleados.

En temas de organización la empresa tiene implementado y está en proceso de mejora una estructura clara y un esquema que representa la forma como está organizada (organigrama).

Es importante la recolección de datos y la empresa no cuenta con un sistema de información y de manejo de documentos efectivo para la toma de decisiones, especialmente en los procesos estratégicos. A pesar de no tener una plataforma estratégica definida y sin tener los valores oficialmente definidos el ambiente de trabajo y las relaciones de los colaboradores son adecuadas para el normal funcionamiento de la empresa. No se tiene un proceso de selección de personal que le permita contar con gente idónea, no realizan pruebas laborales.

En la evaluación del nivel de gestión para la ejecución del área administrativa no se tienen documentados los procesos estratégicos y así tener claras sus responsabilidades, tareas y desde la dirección poder realizar seguimiento a su cumplimiento. Se hace indispensable que la empresa logre que los colaboradores desarrollen un sentido de pertenencia y compromiso activo mediante la instauración formal de la plataforma estratégica. Tampoco cuenta con metas para el cumplimiento por área y así mismo poder generar estímulos del trabajo en equipo en la empresa. RPI es una empresa que se ha preocupado por la dignificación del trabajo de recuperación de plástico y ha sido un factor de éxito que la empresa cuente con los elementos de trabajo, equipos adecuados y suficientes para hacer bien el trabajo por área.

Las herramientas de control no están estructuradas por lo tanto la empresa no tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de los colaboradores que sea claro y oportuno, tampoco usan gráficos, diagramas o tablas para medir como se ha hecho el trabajo y retroalimentación oportuna, por lo que se requiere implementar métricas y tablero de mando.

Tabla 13. Diagnóstico gestión administrativa de la empresa.

INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA		Nivel de Gestión			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
		No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio
Planeación	1. ¿Ha realizado un ejercicio de planeación estratégica en los últimos 2 años en el que haya fijado misión, visión, valores, objetivos, estrategias y planes de acción?	1			
	2. ¿Los anteriores elementos son conocidos por todos sus colaboradores?	1			
	3. ¿Las acciones que ejecuta su empresa responden a las estrategias definidas en la planeación?	1			
Dirección	4. ¿El gerente tiene la capacidad de liderar a la gente hacia el logro de los objetivos?				1
	5. ¿El gerente tiene buenas habilidades para relacionarse armónicamente con clientes, proveedores, competidores y empleados?				1
Organización	6. ¿La empresa tiene una estructura clara y un esquema que represente la forma como está organizada (organigrama)?			1	
	7. ¿La empresa cuenta con un sistema de información y de manejo de documentos efectivo para la toma de decisiones?	1			
	8. ¿El ambiente de trabajo y las relaciones de los colaboradores son adecuadas para el normal funcionamiento de la empresa?				1
	9. ¿Se tiene un proceso de selección de personal que le permita contar con gente idónea en su empresa?	1			
Ejecución	10. ¿Las personas de su empresa tienen claras sus responsabilidades y tareas y se hace seguimiento a su cumplimiento?	1			
	11. ¿La empresa logra que los colaboradores desarrollen un sentido de pertenencia y compromiso activo?	1			
	12. ¿Es estimulado el trabajo en equipo en la empresa y así se trabaja normalmente?	1			
	13. ¿Cuenta la empresa con los elementos de trabajo, equipos adecuados y suficientes para hacer bien el trabajo?				1
Control	14. ¿La empresa tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de los colaboradores que es claro y oportuno?	1			
	diagramas o tablas para medir como se ha hecho el trabajo y se da retroalimentación al respecto?	1			
		10	0	1	4
		1	2	3	4
					29

Fuente: Elaboración propia a partir de Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

#### **9.1.6.4 Gestión financiera.**

RPI es una empresa que no tiene calculado su punto de equilibrio, flujos de caja y tesorería y desde la dirección se debe realizar un seguimiento mediante un plan de costos para conocer cuánto y para qué requiere dinero y el costo financiero adecuado para que a futuro puedan endeudarse y realizar inversión como por ejemplo compra de equipos, capital de trabajo, etc., entre otros. La planeación que será de acuerdo con un presupuesto anual o semestral para conocer y controlar el nivel de endeudamiento que deberá tener la empresa. Para lograr el equilibrio RPI debe llevar un manejo cuidadoso y apropiado de su dinero y así cumplir oportunamente con los compromisos adquiridos.

Hay falta de estructura financiera, no cuenta con herramienta fortalecida para controlar los costos y gastos de operación, una vez establecidas las metas deben realizar gráficas o comparaciones entre períodos (meses, trimestres, semestres) para mirar el desarrollo del negocio.

Desde el 2020 se registran todas las transacciones del negocio para mantener una información financiera y contable actualizada, en la aplicación financiera a pesar de que se calcula que el uso del dinero del endeudamiento cubra el capital e intereses, no hay financieramente un punto de equilibrio y no hay generación de utilidades para la empresa.

RPI primero requiere alcanzar un nivel de liquidez, es indispensable controlar el movimiento de dinero en efectivo proveniente del cobro de cartera, anticipos u otros y así evitar pedir prestado innecesariamente y realizar un flujo de caja para permitir el adecuado manejo de los recursos de la empresa.

En el sistema de contabilidad de la empresa crearon centros de costo separados para las diferentes líneas de negocio (servicio de peletizado y venta de pellets).

Para que RPI acceda a fuentes de financiación según los requisitos que se piden en los bancos para pedir dinero prestado, deberá encontrar equilibrio, tener rentabilidad y acceder a otros productos financieros que pueden ayudar al desarrollo del negocio.

En los criterios de evaluación financiera no se encuentra fortalecido el desarrollo de un sistema de control para saber dónde se generan pérdidas de dinero específicamente en desperdicios, inventarios altos, obsoletos, deteriorados, activos improductivos.

A pesar de que la empresa tiene un contador y una auxiliar contable no se cuentan con los estados de resultados de la empresa de manera oportuna en períodos definidos por la gerencia y no se evidencian comparaciones con los de períodos anteriores.

Tabla 14. Diagnóstico gestión financiera de la empresa.

INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO PARA LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA		Nivel de Gestión			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
		No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio
Dirección	1. ¿La empresa conoce cuánto y para qué requiere dinero y el costo financiero adecuado para endeudarse? (compra de equipos, capital de trabajo, restructuración de sus deudas, capacitación, entre otros)		1		
	2. ¿La actividad del negocio se planea de acuerdo a un presupuesto anual o semestral?		1		
	3. ¿Se conoce y controla el nivel de endeudamiento que debe tener la empresa?	1			
	4. ¿La empresa lleva un manejo cuidadoso y apropiado de su dinero para cumplir oportunamente con los compromisos adquiridos?	1			
Estructura	5. ¿La empresa cuenta con herramientas para controlar los costos y gastos de operación?		1		
	6. ¿Se realizan gráficas o comparaciones entre períodos (meses, trimestres, semestres) para mirar el desarrollo del negocio?	1			
	7. ¿Se registran todas las transacciones del negocio para mantener una información financiera y contable actualizada?				1
Aplicación	8. ¿Se calcula que el uso del dinero del endeudamiento cubra el capital, los intereses y genere utilidades para la empresa?		1		
	9. ¿Se programa el movimiento de dinero en efectivo proveniente del cobro de cartera, anticipos u otros para evitar pedir prestado innecesariamente?		1		
	10. ¿La empresa crea centros de costo separados para las diferentes líneas de negocio?				1
	11. ¿Se realiza un flujo de caja para permitir el adecuado manejo de los recursos de la empresa?		1		
Fuentes de financiación	12. ¿Se conocen los requisitos que se piden en los bancos para pedir dinero prestado?				1
	13. ¿Se conocen otros productos financieros que pueden ayudar al desarrollo del negocio? (leasing, compra de cartera, sobregiros, entre otros)		1		
Evaluación	14. ¿Se tiene un sistema de control para saber donde se generan pérdidas de dinero? (desperdicios; inventarios altos, obsoletos, deteriorados; activos improductivos)		1		
	15. ¿Se tienen los estados de resultados de la empresa de manera oportuna en períodos definidos por la gerencia comparándolos con los de períodos anteriores ?		1		
		3	9	0	3
		1	2	3	4
					33

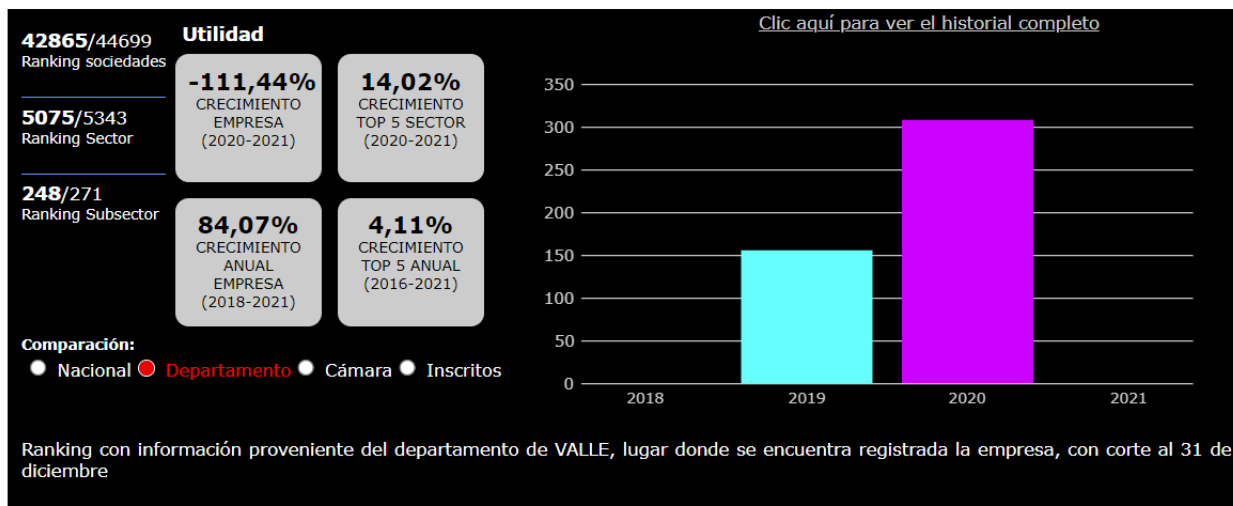
Fuente: Elaboración propia a partir de Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

## RECUPERACION DE PRODUCTOS INDUSTRIALES LTDA

Estructura Capital [Descargar reporte en PDF](#)

Activo Pasivo Ventas **Utilidad**

Información financiera en cifras por millones de pesos.



SECTOR: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS

**Figura 12. Utilidad de la compañía**

Fuente: Compite 360 reporte empresarial Cámara de Comercio

Razones Financieras				
Nacional		Top 5 Sector (2021)	Empresa (2020)	Empresa (2021)
RAZONES DE LIQUIDEZ	<b>Razón Corriente</b>			
	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0,8	0,03	0,45
	Este indicador mide la disponibilidad de la compañía para responder por las obligaciones existentes. -> 1383,81 % -> Variación Compañía 2020 - 2021			
	<b>Capital de Trabajo</b>			
	Activo Corriente - Pasivo Corriente (cifra en millones de pesos)	\$-677.299	\$-472	\$-141
	Este indicador muestra el exceso o el déficit de la empresa después de cancelar todos los pasivos de corto plazo. -> -70,11 % -> Crecimiento Compañía 2020 - 2021			

**Figura 13. Razón de Liquidez de la compañía Vs Sector**

Fuente: Compite 360 reporte empresarial Cámara de Comercio

Articulando los resultados obtenidos en cada una de las áreas, se presentan los resultados (32/100) globales de la compañía así:

Gestión Comercial	30%
Gestión Operativa	37%
Gestión Administrativa	29%
Gestión Financiera	33%
<b>Resultado Global</b>	<b>32%</b>

*Figura 14. Resultados autodiagnóstico por áreas de la compañía*  
*Fuente: Elaboración Propia*

Una vez diligenciados los diferentes instrumentos para el autodiagnóstico se evidenció la situación actual de RPI y de las fuerzas del entorno que lo impactan.

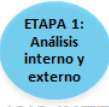

### 9.1.7 Análisis de la situación actual

En reunión con el equipo de RPI se concluyeron los puntos más destacados de acuerdo con lo anterior, se realizó una lista priorizando los factores fundamentales para dar foco al análisis con una visión holística (global, integradora y totalitaria) de la realidad y esto ayudará a construir el soporte de la estrategia, a partir del análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Los resultados de la consultoría y el equipo de trabajo son:

#### 9.1.7.1 Análisis interno (Capacidades y Retos).

Tabla 15. Capacidades y retos de la empresa.

		<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>			
<b>C</b>	<b>CAPACIDADES (Fortalezas)</b>	<b>R</b>	<b>RETOS (Debilidades)</b>
C1	Calidad del producto (pellet)	R1	Incrementar la capacidad de producción en el área de lavado y molino
C2	Empresa formal en economía inmadura	R2	Mejorar la capacidad de alistamiento del material para el proceso de lavado y molido
C3	cooperación con clientes y proveedores para mejorar sus productos y resultados	R3	Participar del mercado de plástico seleccionado y limpio
C4	Es un aliado demostrativo de los buenos resultados (procesos internos, externos)	R4	Apropiación de la cultura organizacional
C5	Apropia la regulación emanada por el gobierno nacional para ejercer las actividades de la economía del plástico	R5	Ausencia de la cultura de la captación de dato y toma de decisiones de la misma
C6	Infraestructura física que permite implementar procesos eficientes de la recuperación del plástico como la utilización de agua lluvia y luz solar	R6	Falta de procesos documentales en los procesos de producción y mantenimiento
		R7	No documentar, no estandarizar, no generar métricas de la operación de la empresa
		R8	Desconocimiento de metas de producción por parte de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia a partir de Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

**Fortalezas:** Los puntos positivos de RPI

1. Calidad del producto (pellet): El Pellet de RPI conserva la mayor cantidad de características similares a las del plástico original, es un producto homogéneo y cumple con los estándares exigidos por los clientes.
2. Empresa formal en economía inmadura: RPI ha fortalecido su negocio para competir dentro del mercado a través de la formalización, así ha generado mayores oportunidades y le ha permitido poco a poco iniciar relaciones comerciales para su crecimiento dentro del sector de la recuperación del plástico.
3. Cooperación con clientes y proveedores para mejorar sus productos y resultados: Una de las ventajas competitivas de RPI es la cooperación con sus clientes externos, por medio de una comunicación fluida vía telefónica y vía correo electrónico para realizar acuerdos en el resultado de los productos ofertados. Por ejemplo, mezclas exactas de los plásticos para obtener un producto terminado con características de fluidez, elasticidad o templanza de los materiales.
4. Es un aliado demostrativo de los buenos resultados (procesos internos, externos): RPI es un aliado para las empresas que requieren certificar sus procesos de recuperación del plástico.
5. Apropia la regulación emanada por el gobierno nacional para ejercer las actividades de la economía del plástico: Cumple con los estándares exigidos por la autoridad medioambiental y cuenta con la licencia pertinente para expedir los certificados de reparación medioambiental según los planes de gestión ambiental de residuos de envases y empaques presentados por las empresas productoras de plásticos.

6. Infraestructura física que permite implementar procesos eficientes de la recuperación del plástico como la utilización de agua lluvia y luz solar: La infraestructura es exclusiva para la recuperación del plástico, se realiza un adecuado uso de los recursos naturales.

**Debilidades:**

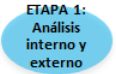

1. Incrementar la capacidad de producción en el área de lavado y molino: La maquinaria del área de molino y lavado es artesanal y la capacidad para proveer la máquina de peletizado es insuficiente, pero si se realiza la documentación de este proceso estratégico con estandarización de tiempos en el paso a paso de producción para eliminar desperdicios, registro de datos y métricas para el cumplimiento de metas se incrementaría la producción del área.
2. Mejorar la capacidad de alistamiento del material para el proceso de lavado y molido: El primer proceso es la recepción del material plástico en película (materia prima) en la planta de RPI, una vez ingresa preseleccionado pasa al área de selección que es la revisión al detalle del plástico para la separación por tipo de material, por ser un proceso manual no se tiene un control y hay ineficiencias que no permiten disponer de la cantidad de material suficiente para el área de molino y lavado, pero si se realiza la documentación de este proceso estratégico con estandarización de tiempos en el paso a paso de producción para eliminar desperdicios, hacer un registro de datos y métricas para el cumplimiento de metas se incrementaría la capacidad del área.
3. Participar del mercado de plástico seleccionado y limpio: RPI sólo cuenta con dos proveedores de materia prima que suministran material preseleccionado y sucio, por lo que se requiere instaurar políticas de compra para obtener materiales con características

que permitan optimizar el tiempo y los recursos económicos de los procesos de recuperación. Para ello se debe realizar la documentación de este proceso estratégico.

4. Apropriación de la cultura organizacional: No cuentan con una plataforma estratégica definida, estructurada e implementada que les permita tener identificados los valores que los socios quieren ver reflejados en su compañía.
5. Ausencia de la cultura de la captación de dato y toma de decisiones de esta: Dentro de las áreas los registros son manuales (en hojas físicas), se requiere fortalecer la cultura del registro de la producción por áreas para toma de decisiones.
6. Falta de procesos documentales en los procesos de producción y mantenimiento: Hay ausencia del registro del cómo se hace cada proceso en las áreas de producción y no hay estructurada un política del mantenimiento que debiese tener una empresa de producción que maneja maquinaria especializada. Para mitigar ambas cosas, se deben documentar estos procesos estratégicos.
7. No documentar, no estandarizar, no generar métricas de la operación de la empresa: La falta de documentar los procesos estratégicos no le permite evidenciar a RPI que está haciendo bien para poder estandarizar y medir. Lo que le permitirá a la alta gerencia toma de decisiones acertadas.
8. Desconocimiento de metas de producción por parte de los colaboradores: Es importante realizar un seguimiento del cumplimiento de objetivos dentro de una organización para guiar a la compañía y a sus colaboradores hacia el camino correcto. En RPI no se tienen metas establecidas ni por área ni por colaborador, esta debilidad será un reto muy importante para incrementar la productividad y la sostenibilidad en la empresa.

### 9.1.7.2 Análisis Externo (Perspectivas y riesgos).

Tabla 16. Perspectivas y Riesgos de la empresa.

 <b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b> 			
<b>ANÁLISIS EXTERNO (PR)</b>			
<b>P</b>	<b>PERSPECTIVAS (oportunidades)</b>	<b>Ri</b>	<b>RIESGOS (amenazas)</b>
P1	Incrementar la participación de la compra de materiales plásticos limpios y seleccionados	Ri1	Incremento de los costos fijos (salarios) ante el cumplimiento de la legislación actual vigente
P2	Internacionalización de los excedentes de producción de RPI Ltda	Ri2	El incremento del dólar.
P3	Ubicarnos como un actor que la sociedad identifica como doliente de la problemática del plástico	Ri3	Que no se haga cumplir las reglas de juego establecidas en la normatividad vigente para todos los actores de la economía de los productos plásticos.
P4	Identificar productos plásticos que en la recuperación, sus procesos sean mucho más eficientes y rentables		
P5	Presentarse ante el gobierno nacional como un aliado estratégico y operativo para la solución de la problemática del plástico		

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

#### **Oportunidades:**

1. Incrementar la participación de la compra de materiales plásticos limpios y seleccionados: El sector empresarial de productores de plástico es donde debe apuntar RPI, ya que los residuos posindustriales generados por estas empresas le permitirán a RPI impactar los costos en producción.
2. Internacionalización de los excedentes de producción de RPI Ltda.: Cuando RPI pueda tener un incremento a futuro en su producción, generando excedentes, deberá explorar esta oportunidad tan valiosa con la venta de sus productos en moneda extranjera como el dólar.

3. Ubicarnos como un actor que la sociedad identifica como doliente de la problemática del plástico: El plástico libre en el medio ambiente es de interés mundial como ya se ha mencionado anteriormente y la labor de la recuperación del plástico en el marco de la formalidad lo convierte en un actor principal para los ojos del gobierno, para los activistas y la sociedad en general. Hay un movimiento activista en el que RPI podría participar “Mares libres de plástico” y ser protagonista al recuperar el plástico de las playas y los océanos que afecta el ecosistema.
4. Identificar productos plásticos que, en la recuperación, sus procesos sean mucho más eficientes y rentables: El mercado formal extiende esta oportunidad para RPI, por lo que deben ampliar la compra de materiales limpios y materiales que, con su precio de compra, se pueda obtener mejor rentabilidad.
5. Presentarse ante el gobierno nacional como un aliado estratégico y operativo para la solución de la problemática del plástico: RPI al tener su proceso de formalización establecido se convirtió en un atractivo para el gobierno con la mitigación que realiza al certificar los residuos de envases y empaques aprovechados, pero debe hacer parte de agremiaciones importantes como Acoplásticos para que pueda ser identificado a nivel nacional.

**Amenazas:**

- ✓ Incremento de los costos fijos ante el cumplimiento de la legislación actual vigente: Desde la formalidad la empresa tiene compromisos financieros que no dan tregua y RPI es una empresa que no se encuentra en equilibrio y el incremento de sus costos por la

tasa inflacionaria, los gastos administrativos por la variación salarial darían al traste con la rentabilidad que se espera obtener en la empresa.

- ✓ El incremento del dólar: Es un riesgo para el crecimiento en producción e inversión en maquinaria, ya que no permitiría la adquisición de máquinas y tecnología hecha con materiales y recurso humano pagado en el extranjero. Pero se podría convertir en una oportunidad si se piensa en realizar exportación de excedentes de plástico.
- ✓ Que no se haga cumplir las reglas de juego establecidas en la normatividad vigente para todos los actores de la economía de los productos plásticos: La resolución 1342 de 2020 emanada por el Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible fue expedida para el sector formal y empresarial y así apoyar la economía circular, pero si no hay un seguimiento del cumplimiento por parte del gobierno, el sector informal de la recuperación del plástico seguiría en crecimiento.

## **9.2 Etapa 2: Modelo del negocio**

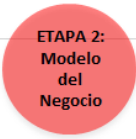

En esta etapa se desarrollan los inductores para la construcción del modelo de negocio de RPI, tomando como inductores las conclusiones del análisis interno y externo ya realizado, determinando los elementos diferenciadores y que lo hacen distinto a las demás empresas del sector, con base a ello, se centrará la estrategia para que RPI pueda ser competitivo. Se alineará lo que hace la empresa y se concretará su ruta, hacia dónde quiere llegar, que elemento valora para lograr su proyección.

### 9.2.1 Construcción de la oferta de valor

Es un elemento fundamental para el modelamiento del negocio donde se conjugan dos perspectivas (productor y cliente). La oferta son los productos y servicios dispuestos por la empresa que pone a disposición de los clientes en un momento determinado y con un precio concreto. El valor es el beneficio que el comprador o cliente percibe y reconoce de esos productos y/o servicios que ofrece una empresa. Por lo tanto, es necesario conocer las necesidades y expectativas del cliente, conocerlo a fondo, para así construir una oferta de valor que las supla.

En reunión con el equipo administrativo de RPI se listaron los productos y servicios en relación al valor o beneficio para el cliente con el siguiente resultado:

Tabla 17. La Oferta de Valor.

<b>La Oferta de Valor</b>	
	
Oferta (Lista de Productos y Servicios)	Valor (Beneficio para el cliente)
Pellets	Reincorporación de plástico Usado elaborando nuevos productos permitiéndole al cliente disminución en sus costos hasta un 50% .
Anexos técnicos	Documentación de las cantidades y tipo de material recuperado de productos plásticos para dar cumplimiento a los compromisos establecidos en sus planes de recuperación ambiental.
Reciclaje de productos no plásticos	El alistamiento del material separa los productos no plásticos como metales, cartón, vidrio, plástico que son entregados a recuperadores especializados.
Cooperación	En los procesos de los clientes y proveedores mejoramos sus capacidades y resultados en la operación.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

1. Pellets: El costo del material original es casi el doble del recuperado y el uso del pellet recuperado impacta en los costos de producción del producto terminado.

2. Anexos técnicos: La normatividad vigente exige la certificación de la recuperación de productos plásticos a las empresas productoras y RPI cuenta con la licencia ambiental para realizarlo.
3. Reciclaje de productos no plásticos: RPI cuenta con un área de separación de materiales cuando ingresan a la planta y se identifican otros materiales que son ofertados a empresas que recuperan estos tipos de material.
4. Cooperación: En los procesos de los clientes y proveedores “mejoramos” sus capacidades y resultados en la operación, refirió el gerente. Porque en RPI realiza convenios estratégicos para suplir la necesidad de los clientes.

### ***9.2.2 Mapa de empatía***


En el conocimiento a fondo de los clientes se utilizó una herramienta de pensamiento en diseño “Design Thinking”, El objetivo de la sesión es ponerse en los zapatos del cliente y poder situar, ver, observar, sentir el entorno desde su perspectiva, y con los colaboradores de la empresa se realizó una sesión de trabajo, sobre un tablero con Post-it notas, plasmando la idea en cada situación diferente, en qué piensa y siente, qué oye, qué ve, qué dice y qué hace, concluyendo los esfuerzos y resultados, que se consolidaron así:

## El Mapa de Empatía

**ETAPA 2:  
Modelo del  
Negocio**

Qué piensa el cliente		Qué siente el cliente	
Casi todas las empresas que venden plástico recuperado, los pellets no son homogéneos porque usan maquinaria artesanal.		Incertidumbre con sus productos, si compra en alguna de ellas	
Piensan que el pellet original está muy costoso		Preocupación por el incremento de sus costos de producción	
Son pocas las empresas que funcionan en la legalidad para venta de pellet recuperado		Presión desde la normativa para el cumplimiento de los planes de gestión ambiental	
Quieren comprar un buen producto, ahorrar costos y obtener la certificación del material recuperado		Confianza con RPI	

Qué oye el cliente			Qué ve el cliente
Han oído que en el Valle del Cauca hay 2 empresas que tienen maquinaria que permite el resultado de un buen producto y una de ellas es RPI			El pellet de RPI se ve homogéneo
El pellet recuperado abarata sus costos			Vieron que RPI parecía tener una buena relación calidad-precio
Han oído que RPI es una nueva empresa formal en el sector del plástico con una infraestructura exclusiva para recuperar plástico			Ven una empresa formal incursionando con fuerza en un sector inmaduro
Han oído que RPI certifica el proceso de recuperación y el uso de plástico recuperado en productos nuevos como lo indica la resolución 1342 de 2020			Ven que con RPI pueden obtener los certificados que pide la legislación colombiana

Qué dice el cliente	Qué hace el cliente
No confían en todas las empresas que venden plástico recuperado por la calidad del producto	Compraron en diferentes empresas de plástico recuperado y tuvieron problemas con sus productos terminados, y cuentan sus experiencias en su entorno
Hay que ayudar al planeta con la recuperación del plástico	Para algunos productos usan el pellet recuperado
Con el pellet recuperado se disminuyen costos	Compran pellet recuperado
Se necesita comprar a empresas legales que certifiquen con los anexos pedidos por el gobierno	Solicitan toda la documentación pertinente para inscripción como proveedores y clientes, validando el cumplimiento desde la legalidad
"Nos gusta comprarle a RPI porque tenemos todo lo que necesitamos, un pellet recuperado excelente, ahorramos costos, ayudamos al planeta y cumplimos con la ley"	Prefieren comprar en RPI

Esfuerzos	Resultados
Están preocupados por ayudar al planeta	Sienten la necesidad de cumplir con la certificación de sus planes ambientales
Crean que el pellet original se encarecerá por el precio del petróleo, el dólar y la guerra	El uso de pellet recuperado afecta positivamente sus costos de producción
Crean que son muy pocas las empresas que venden producto con calidad	Se sienten confiados con el producto de RPI por los estándares de calidad ofrecidos
La mayoría de empresas en la recuperación del plástico no cumplen con la normatividad de operación	Ven la oportunidad de cooperación formal con RPI

**Figura 15. Mapa de Empatía.**

*Fuente: Elaboración Propia a partir del proceso de Design Thinking*

**¿Qué piensa y qué siente el cliente?** Lo que realmente le importa, sus principales preocupaciones, inquietudes y aspiraciones.

- ✓ “Casi todas las empresas que venden plástico recuperado, los pellets no son homogéneos porque usan maquinaria artesanal” y sienten Incertidumbre con sus productos, si compra en alguna de ellas.

- ✓ Piensan “el pellet original está muy costoso” y sienten preocupación por el incremento de sus costos de producción.
- ✓ Son pocas las empresas que funcionan en la legalidad para venta de pellet recuperado y sienten presión desde la normativa para el cumplimiento de los planes de gestión ambiental.
- ✓ Quieren comprar un buen producto, ahorrar costos y obtener la certificación del material recuperado y sienten Confianza con RPI.

**¿Qué oye el cliente?** Lo que dicen los amigos, lo que dice el jefe, lo que dicen personas influyentes del sector.

- ✓ Han oído que en el Valle del Cauca hay 2 empresas que tienen maquinaria que permite el resultado de un buen producto y una de ellas es RPI.
- ✓ El pellet recuperado abarata sus costos.
- ✓ Han oído que RPI es una nueva empresa formal en el sector del plástico con una infraestructura exclusiva para recuperar plástico.
- ✓ Han oído que RPI certifica el proceso de recuperación y el uso de plástico recuperado en productos nuevos como lo indica la resolución 1342 de 2020.

**¿Qué ve el cliente?** El entorno, amigos, la oferta del mercado.

- ✓ El pellet de RPI se ve homogéneo
- ✓ Vieron que RPI parecía tener una buena relación calidad-precio
- ✓ Ven una empresa formal incursionando con fuerza en un sector inmaduro

- ✓ Ven que con RPI pueden obtener los certificados que pide la legislación colombiana

**¿Qué dice y qué hace el cliente?** Actitud en público, aspecto, comportamiento hacia los demás.

1. No confían en todas las empresas que venden plástico recuperado por la calidad del producto y Compraron en diferentes empresas de plástico recuperado y tuvieron problemas con sus productos terminados, y cuentan sus experiencias en su entorno
2. Hay que ayudar al planeta con la recuperación del plástico y para algunos productos usan el pellet recuperado.
3. Con el pellet recuperado se disminuyen costos y por ello lo compran.
4. Se necesita comprar a empresas legales que certifiquen con los anexos pedidos por el gobierno y solicitan toda la documentación pertinente para inscripción como proveedores y clientes, validando el cumplimiento desde la legalidad.
5. "Nos gusta comprarle a RPI porque tenemos todo lo que necesitamos, un pellet recuperado excelente, ahorramos costos, ayudamos al planeta y cumplimos con la ley" y Prefieren comprar en RPI.

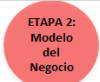

**Esfuerzos y resultados:**

- ✓ Están preocupados por ayudar al planeta y sienten la necesidad de cumplir con la certificación de sus planes ambientales.
- ✓ Creen que el pellet original se encarecerá por el precio del petróleo, el dólar y la guerra y el uso de pellet recuperado afecta positivamente sus costos de producción.
- ✓ Creen que son muy pocas las empresas que venden producto con calidad y se sienten confiados con el producto de RPI por los estándares de calidad ofrecidos.

- ✓ La mayoría de las empresas en la recuperación del plástico no cumplen con la normatividad de operación y ven la oportunidad de cooperación formal con RPI.

### **9.2.3 *Modelo de negocio***

El modelo de negocio es la especificación detallada de cómo funciona la empresa, y cuál es la estructura que le permite generar los ingresos a través del posicionamiento de la cadena de valor. Para este entregable se utilizó el modelo CANVAS, el ejercicio se realizó con el equipo completo de RPI con la ayuda de un tablero, donde los colaboradores fueron realizando sus aportes para el aporte de actividades clave en la empresa desde su rol y cada uno lo plasmó en el lienzo.

		<b>EL MODELO DE NEGOCIO</b>			
Establezca la red de aliados (¿Cuáles son los "partners" claves para brindar la oferta de valor?)	Determine las actividades claves (¿Qué tenemos que saber hacer bien para brindar la oferta de valor?)	Describa su proposición u oferta de valor (¿Qué se le ofrece al cliente y cómo se le genera valor?)		Determine su relación con los clientes (¿Cómo se mantiene y desarrolla la relación?)	Establezca los segmentos de mercado preferentes (¿Quién es el cliente?)
		Oferta (Lista de Productos y Servicios)	Valor (Beneficios para el cliente)		
Entes territoriales y Autoridad Ambiental	Conocimiento de materiales y del proceso de recuperación	Pellets con calidad	Calidad del producto y disminución de costos en producción	la comunicación se da a partir de la necesidad del cliente y proveedor por un producto que se adquiere o entrega	Empresas productoras de plástico que tienen aprobado su plan ante la autoridad ambiental
Productores de plástico empresariales	Política de compra	Certificación mediante los anexos técnicos	Cumplimiento de la legislación y plan de gestión ambiental de residuos de envases y empaques	la comunicación fluye a través de los correos corporativos y línea telefónica empresarial	Productores y/o generadores de productos plástico empresarial
Líderes gremiales (Acoplásticos)	Separación de materiales, molido y lavado del plástico	Cooperación	Mejora de capacidades en sus procesos y resultados para sus clientes y proveedores		Empresas formales que buscan hacer productos plásticos más económicos a partir de plástico recuperado
	Aglutinado y peletizado	Reciclaje de productos no plásticos	Apoyo logístico y liberación de espacios		Agremiaciones
	Cualificación de mano de obra				
	Mantenimiento de la maquinaria				
	La relación con los clientes				
	Mejorar el sistema de lavado y secado				
	Posicionamiento en el gremio empresarial, científico y medio ambiente.				
	Determine los recursos claves (¿Qué se requiere para poder brindar la oferta de valor prometida?)			Describe sus canales de distribución (¿Cómo se entrega la oferta de valor a los clientes?)	
	Servicio de Agua, Energía eléctrica, Maquinaria especializada			Venta directa	
	Infraestructura diseñada exclusivamente para la recuperación de plástico (sistema hidráulico, sistema eléctrico, máquina de aglutinado y peletizado, área de molido, lavado y secado).			Elaboración y entrega de anexos técnicos a clientes y proveedores	
	Gestión del conocimiento en legislación, en materiales y en la economía circular del plástico			Participación de los planes de acción de clientes y proveedores	
	Modelo de negocio				
	Actualización anual de requisitos ante la autoridad ambiental para la adquisición de licencias ambientales y autorización para entrega de certificaciones y anexos				
Mencione su estructura de costos (¿Cuáles son los costos en los que se incurre para brindar la oferta de valor?)			Muestre su modelo de ingresos (¿Cómo entra dinero a la compañía?)		
costos ABC	Energía	Proveedor de materia prima	Venta de servicios de aglutinado y peletizado		
	Recurso humano	mantenimiento	Venta de producto plástico recuperado en forma de pellets		
	Agua	depreciación			

**Figura 16. Modelo de Negocio**  
Fuente: Elaboración Propia

Después de revisar y analizar la tabla del modelo CANVAS, los bloques del modelo según la consultoría y el equipo de trabajo son:

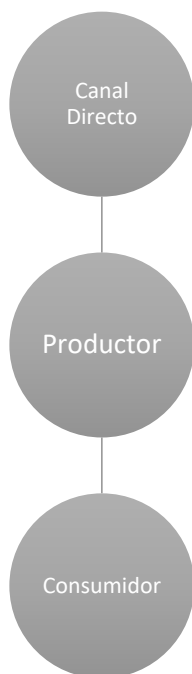
**1. Segmentos preferentes:** Quién es el cliente

La segmentación de clientes está enfocado al sector de empresas productoras y/o generadoras de plástico que tienen aprobado su plan ante la autoridad ambiental. Empresas formales que buscan hacer productos plásticos más económicos a partir de plástico recuperado. Por medio de agremiaciones como Acoplásticos RPI podrá ampliar su base de clientes y proveedores con las empresas afiliadas.

**2. Proposición u Oferta de valor:** RPI qué le ofrece al cliente y cómo le genera valor (beneficios para el cliente).

- ✓ Pellet recuperado: Calidad del producto y disminución de costos en producción
- ✓ Certificación mediante los anexos técnicos y cumplimiento de la legislación con el plan de gestión ambiental de residuos de envases y empaques
- ✓ Reciclaje de productos no plásticos y Apoyo logístico y liberación de espacios
- ✓ Cooperación y mejora de capacidades en sus procesos con resultados para sus clientes y proveedores.

**3. Canal de distribución:** ¿Cómo RPI entrega la oferta de valor a los clientes?



**Figura 17. Canal de Distribución**  
*Fuente: Elaboración Propia*

Venta directa: RPI produce el pellet recuperado y ellos mismos son los encargados de entregar la mercancía a sus clientes. De igual manera la elaboración y entrega de anexos técnicos a clientes participando de los planes de acción.

✓ **Relación con los clientes:** Cómo se mantiene y desarrolla la relación RPI con sus clientes.

RPI no cuenta con el área comercial desarrollada, pero la auxiliar administrativa y contable continuará el contacto directo con los clientes, teniendo en cuenta que en la empresa la comunicación se da a partir de la necesidad del cliente y proveedor por un producto que se adquiere o entrega, dicha comunicación fluye a través de los correos corporativos y línea telefónica empresarial, pero se implementará un contacto más estrecho mediante visitas mensuales para evaluar su satisfacción, escuchar y resolver sus peticiones para garantizar la recompra.

Las nuevas alternativas de comunicación como son las redes sociales, se implementará el refuerzo para Facebook y LinkedIn, donde el propósito será la captación de clientes y proveedores del target principal, estimulación de ventas. Es importante incrementar la presencia en estas herramientas en internet, logrando atraer clientes potenciales por los productos y servicios de RPI, logrando un posicionamiento por este medio en el sector de la recuperación plástico.

### 5. Fuentes de ingresos: ¿Cómo entra dinero a la compañía?

Existen dos fuentes de ingreso en RPI

- ✓ Venta de servicios de aglutinado y peletizado: Algunas empresas productoras de productos plásticos recuperan los desperdicios de sus procesos, y RPI ofrece el servicio de aglutinado y peletizado (la conversión del plástico en película a pellet). Se realiza si el material ingresa limpio, seco y seleccionado.
- ✓ Venta de producto plástico recuperado en forma de pellets: Es la fuente de ingreso principal para lograr alcanzar la liquidez en RPI. Se realizan ventas por dos tipos de material, pellet de polietileno y pellet de polipropileno.

Tabla 18. Tabla de precios por Kg con rentabilidad por tipo de material

Tipo de Material	POLIETILENO	POLIPROPILENO
	PE	PP
Precio de Compra	1700	400
Costo de Selección	200	200
Costo de molino	200	200
Costo de lavado	300	300
Costo de aglutinado y peletizado	1100	1100
Total:	3500	2200
Precio de Venta	3800	3600
Rentabilidad	8.5%	63%

Fuente: RPI LTDA

6. **Recursos clave:** ¿Qué requiere RPI para poder garantizar su actividad económica y brindar la oferta de valor prometida? Estos recursos pueden ser económicos, financieros, humanos, intelectuales, y materiales.

#### **Recursos materiales e infraestructura**

- ✓ Servicio de Agua, Energía eléctrica, Maquinaria especializada
- ✓ Infraestructura diseñada exclusivamente para la recuperación de plástico (sistema hidráulico, sistema eléctrico, máquina de aglutinado y peletizado, área de molido, lavado y secado).
- ✓ Sistema eléctrico: Todo el sistema eléctrico fue diseñado para el uso de energía eléctrica que permite el sostenimiento y funcionamiento de la maquinaria 24 horas. Tiene su propio transformador y adecuaciones para funcionar a 440 vatios lo que genera eficiencias en la producción. Utilización de luz solar para el secado del material plástico.

#### **Recursos Inetelectuales o Gestión del conocimiento**

- ✓ Gestión del conocimiento en legislación, en materiales y en la economía circular del plástico.
- ✓ Modelo de negocio de RPI.

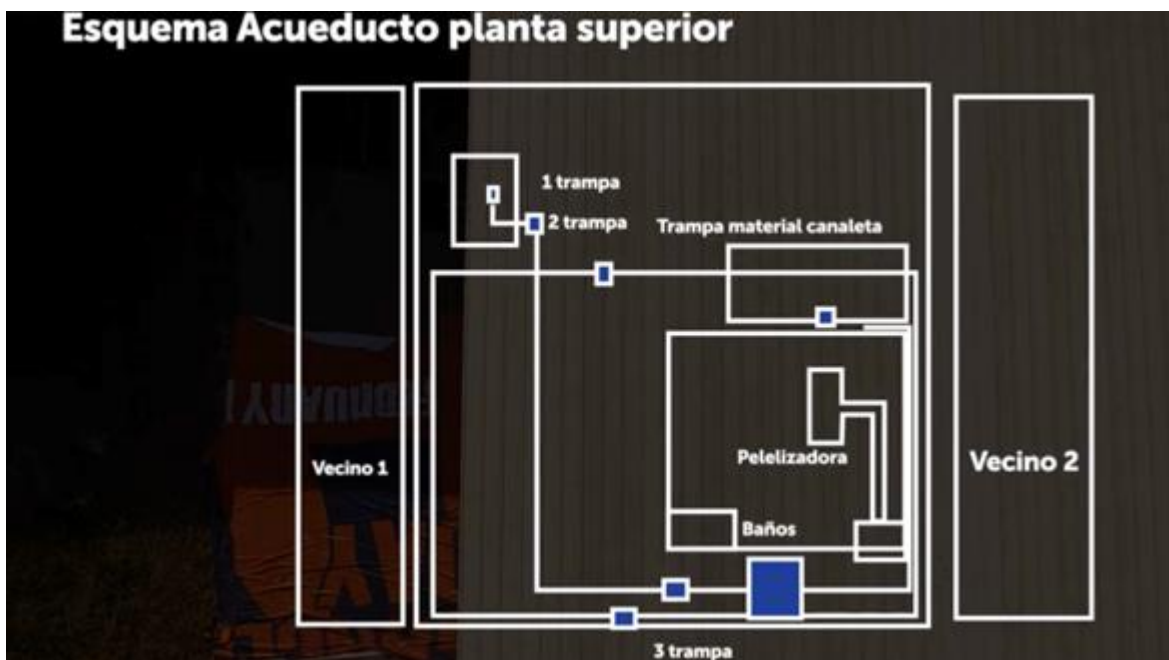
#### **Recursos Ambientales**

- ✓ Sistema hidráulico: RPI cuenta con un sistema de recolección y reutilización de aguas lluvias de los techos propios y de los vecinos que se almacenan en un tanque con capacidad para 30 cubos con un esquema de acueducto que le permite la reutilización de esta.

- ✓ Actualización anual de requisitos ante la autoridad ambiental para la adquisición de licencias ambientales y autorización para entrega de certificaciones y anexos.



*Figura 18. Sistema de recolección de Aguas Lluvias  
Fuente: RPI LTDA*



*Figura 19. Esquema de Acueducto para reutilización de aguas y separación.  
Fuente: RPI LTDA*

- ✓ **Área de selección:** Esta área está conformada por mujeres cabeza de familia que realizan la labor de separación e identificación del material por tipos de plástico.



*Figura 20. Proceso de clasificación de material*  
*Fuente: RPI LTDA*

- ✓ **Área de molino, lavado y secado:** En esta área se contemplan 3 procesos, se dispone de maquinaria realizada por mano de obra colombiana



*Figura 21. Proceso de lavado y secado*  
*Fuente: RPI LTDA*

- ✓ **Área de aglutinado y peletizado:** RPI cuenta con una máquina taiwanesa marca polystar que realiza el proceso lineal y su rendimiento es 350 Kg/hora cuando el material está limpio y seco.



*Figura 22. Proceso de Aglutinado*  
*Fuente: RPI LTDA*

7. **Actividades Clave:** Son aquellas acciones que debe saber hacer bien RPI y poner en marcha para poder brindar la oferta de valor.

Proceso Administrativo – Sub Proceso: Gestión del Conocimiento

- ✓ **Conocimiento de materiales y del proceso de recuperación:** Todos los colaboradores que ingresen a las áreas de producción deberán recibir una capacitación sobre el reconocimiento de tipos de material plástico y un entrenamiento por cada una de las áreas del proceso de recuperación, la cual será guiada por un experto.

- ✓ **Cualificación de mano de obra:** En la dignificación de la recuperación del plástico y en la oferta de productos con calidad, RPI debe cualificar la mano de obra en los procesos estratégicos de producción, realizando alianzas con la academia para cumplir su objetivo.
- ✓ **Posicionamiento en el gremio empresarial, científico y medio ambiente:** RPI no puede continuar apagando incendios en el día a día sin un plan, debe “organizar la casa” para ello desde la consultoría se sugiere la implementación de la metodología 5S, teniendo en cuenta la experticia del gerente en el tema. Una vez organizada internamente la compañía, se puede pensar en otros horizontes, como ya se ha mencionado anteriormente RPI cuenta con la legalización formal para hacerlo y por medio de agremiaciones podría presentarse en sociedad. También puede participar en estudios científicos y del medio ambiente, como “mares libres de plástico”, teniendo en cuenta la formación del gerente se podría realizar por ejemplo un estudio de la presencia de micro plásticos en la leche materna de las caleñas, etc.
- ✓ **Administración de redes sociales:** Teniendo en cuenta el auge de las redes sociales, se propone continuar con fortalecimiento de la página de LinkedIn, Twitter, Instagram. Se deben realizar publicaciones de manera periódica y el contenido se concentrará a diferentes segmentos de dependiendo de cada red, pero el principal será al sector empresarial con sensibilidad del medio ambiente y que le interese documentar el proceso de recuperación de plástico (empresas productoras de productos plásticos y empresas que usen plástico recuperado en sus productos). Se debe pautar con el portafolio de productos y servicios, información de contacto de la empresa, ubicación, todo el contenido que se cargue en las redes debe tener los colores corporativos de la

imagen de RPI (azul, verde y blanco), colores de seguridad, confianza para los clientes, el texto de las imágenes debe ser corto, claro y conciso.

#### Proceso Comercial – Sub Proceso: Políticas de Compra y venta de productos y servicios

- ✓ Política de compra: RPI debe tener un documento aprobado por junta de socios con la política establecida de compra de materiales, dicho documento debe contar con las condiciones, características, cantidades y precios del material. Pero también la descripción del target de proveedores que cumplirían con estas condiciones. Y estableciendo metas específicas por área y colaborador.
- ✓ La relación con los clientes: Las ventas se realizarán cara a cara, mediante una visita mensual por cliente, logrando la fidelización y garantizando la recompra de los productos. Se ofrecerá un servicio posventa, realizando encuesta de satisfacción para el conocimiento de opinión o percepción del producto y servicio brindado por la compañía.

#### Proceso de Producción

- ✓ Separación de materiales, molido y lavado del plástico: Aquí se mencionan 2 áreas, pero tres procesos que son estratégicos para producción de la empresa, se debe realizar la documentación para la política de producción por proceso que contenga el paso a paso del cómo se hace, estableciendo tiempos, cantidades a procesar, según cada tipo de material plástico, estableciendo metas específicas por área y colaborador.
- ✓ Mejorar el sistema de lavado y secado: RPI debe encontrar el equilibrio y generar rentabilidad para ahorrar e invertir en el largo plazo para la reestructuración del área de molino y lavado, ya que la maquinaria es artesanal y no sufre la necesidad diaria para la máquina peletizadora.

- ✓ Aglutinado y peletizado: Este proceso es el eslabón final de la cadena de recuperación, peor en RPI sólo hay dos personas entrenadas para el manejo de esta máquina, se debe documentar dentro de las políticas de producción con el paso a paso del funcionamiento integral de la máquina de peletizado, tiempos, temperaturas, velocidades, cantidades según cada tipo de material, estableciendo metas específicas por área y colaborador.
- ✓ Mantenimiento de la maquinaria: Ante la ausencia de políticas de mantenimiento, siendo una empresa de producción que depende del buen estado y funcionamiento de su maquinaria, es necesario documentar una política de mantenimiento, estableciendo los días y tiempos que se deberá realizar el mantenimiento de cada área.

**8. Alianzas Clave:** Son los “partners” claves para brindar la oferta de valor. Se refiere a todos los socios estratégicos.

- ✓ Entes territoriales y Autoridad Ambiental: El estado regula la gestión ambiental de los residuos de envases y empaques de papel, cartón, plástico, vidrio, metal por medio de la resolución 1407 de 2018 que fue modificada por la 1342 de 2020. RPI está inscrito ante la autoridad ambiental como empresa recuperadora de plástico, anualmente debe cumplir con
- ✓ Productores de plástico empresariales: Los productores de plástico deben presentar sus planes de gestión ambiental de residuos de envases y empaques, donde se evidencian los resultados de los materiales aprovechados y deben estar certificados con sus respectivos anexos. RPI cuenta con la licencia ambiental para realizar las certificaciones de los anexos de la resolución vigente que requieren las empresas productoras de productos plásticos. pero la empresa debe actualizar la documentación pertinente anualmente según los registros será cada diciembre.

- ✓ Líderes gremiales: En Colombia existe una entidad gremial que reúne y representa a las empresas de las cadenas productivas químicas, incluyen las industrias del plástico. Los objetivos generales de Acoplásticos son promover el desarrollo sostenible de los sectores productivos representados, coadyuvar en la gestión empresarial de sus afiliados, cooperar en la concentración de ellos y ser vocero ante el gobierno, la sociedad y entidades nacionales e internacionales. Aprovechando esta asociación sin ánimo de lucro RPI debe pertenecer y podrá apoyarse en Acoplásticos para presentarse en sociedad iniciando relaciones comerciales con empresas del sector.

**9. Estructura de costos:** Los costos en los que incurre RPI para brindar la oferta de valor.

Para finalizar el lienzo del modelo de negocio con la estructura CANVAS, el gerente reportó los siguientes costos y gastos que tiene la empresa, y que se deben considerar para calcular el punto de equilibrio de las ventas totales necesarias y cubrir los gastos pertinentes. Es el punto de partida para la proyección de las ventas mínimas y obtener ganancias. Se debe tener en cuenta que los gastos, van sujetos al aumento anual del IPC.

Tabla 19. Estructura de Costos

Gastos y costos mensuales en RPI			
Concepto		Cantidad	Total
Nómina	Administrativa y operativa	14	\$ 23.100.000
	Energía eléctrica	1	\$ 18.000.000
Gastos indirectos	Telefonía e internet	1	\$ 250.000
	Acueducto	1	\$ 100.000
Gastos Administrativos	Papelería	1	\$ 50.000
Gastos Varios	Mantenimiento	1	\$ 4.000.000
Depreciaciones	Maquinaria y equipo	1	\$ 2.000.000
Costos Proveedores	Materia Prima	1	\$ 25.000.000
			\$ 72.500.000

**Fuente: RPI LTDA**

### **9.3 Etapa 3. Inductores Estratégicos**

Las empresas deben tener rasgos que las hacen diferentes al resto, pero para enmarcar dichos rasgos de identidad en la compañía se definieron los valores corporativos, el propósito fundamental de RPI y su proyección, el conjunto de enunciados estratégicos para la construcción del ADN corporativo para que el entorno, sus clientes internos, externos, en general los “stakeholders” tengan una visión global de la compañía, de lo qué hace, hacía dónde va, sus creencias y a lo que le apuesta. Ofreciendo un contexto integral para realizar acciones y toma de decisiones.

#### ***9.3.1 Valores Empresariales***

Los valores corporativos recogen los principios éticos, representan los pilares más valiosos para orientar las acciones de la gestión empresarial. Hacen parte de la esencia de la compañía y definen la noción para el comportamiento ideal, punto de partida para la toma de decisiones y sirven como estimulación para el cumplimiento de objetivos de la empresa.

Para brindar una imagen corporativa a los stakeholders, se recogieron los deseos, la voluntad de los socios, el gerente; según las necesidades de su entorno y determinar así la relación con los clientes internos y externos se realizó una reunión los directivos de RPI definiendo los siguientes valores corporativos:

Tabla 20. Valores Corporativos

ADN CORPORATIVO (Los Valores corporativos)	
	
<p>Representan lo que es valioso en la empresa. Algo valioso se cuida, se preserva, se promueve. La definición de los valores sirve para tomar decisiones basadas en ellos. Cada empresa deberá definir aquellos con los que realmente desee comulgar, lo importante es ser coherente con ellos.</p>	
VALORES	Definición operacional
ORDEN	Tenemos como principio la disciplina de preservar, en que cada cosa tiene su lugar acorde a nuestros acuerdos.
COHERENCIA	Nuestros actos son consecuentes entre lo que pensamos y hacemos.
COLABORACIÓN	Trabajamos en conjunto, entre nosotros mismos, con otras personas, con otras organizaciones por un mismo propósito.
EMPATÍA	Nos interesa esa persona que se relaciona con nosotros, siempre en procura de buscar el bien.
CONFIANZA	Creemos que somos capaces de hacer lo que decimos, los demás pueden esperar que actuemos acorde a nuestros valores empresariales, creemos en la gente.
TRANSFORMACIÓN	Trabajamos para modificar los productos, nuestros procesos y nuestro entorno.
RESPONSABILIDAD	Asumimos cada acto como propio, partimos siempre de revisar nuestras acciones dándolas a conocer.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

Se realizó el ejercicio de validación:

Tabla 21. Validación de valores corporativos

EJERCICIO DE VALIDACIÓN	Si	Parcialmente	No
1. ¿Se identifica usted plenamente con estos valores y sus definiciones?	X		
2. ¿Qué tan activa fue la participación del equipo en su definición?	X		
3. ¿Siente usted que estos valores son los verdaderos pilares que su empresa requiere para lograr sus metas?	X		

**Fuente:** Elaboración propia a partir de validación con socios y personal de RPI

Los socios se sienten plenamente identificados con los valores definidos porque representan lo valioso de su compañía, son los valores con los que ellos desean comulgar y para ellos es coherente con sus vidas. Son el pilar fundamental para la toma de decisiones basadas en ellos y así lograr lo que se proponen en el cumplimiento de sus objetivos.

Para este ejercicio de validación también se contó con la colaboración de los operarios de planta y administrativos donde se les pidió de manera individual escribieran un valor en una hoja de

papel y lo relacionaran con sus comportamientos o acciones cotidianas que le permitieran el cumplimiento al valor y también las acciones que destruyeran el valor, recogiendo esta experiencia como inicio como plan de comunicación de los valores definidos.

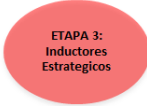
### ***9.3.2 Propósito de la empresa***

Es importante contar con un camino formal declarado para trazar y alinear el objetivo fundamental de la compañía. El propósito recoge los orígenes, la intención de lo que se piensa, se dice y se hace para saber hacia dónde se va para no perder el norte. Aquí se definió la intención de lo que se desea lograr, es el motor que conlleva a la acción según las convicciones de sus socios y por en marcha o en ruta el diario vivir de la compañía.

Para la definición del propósito de estudió en reunión lo siguiente, con el gerente y sus socios:

- ✓ Las convicciones de la creación de RPI.
- ✓ Las necesidades del cliente según los elementos diferenciadores.
- ✓ La descripción de lo que hace RPI.
- ✓ El cómo genera la oferta de valor la compañía.

Tabla 22. Valores Corporativos

ADN CORPORATIVO (Los Valores corporativos)	
 	
<p>Representan lo que es valioso en la empresa. Algo valioso se cuida, se preserva, se promueve. La definición de los valores sirve para tomar decisiones basadas en ellos. Cada empresa deberá definir aquellos con los que realmente desee comulgar, lo importante es ser coherente con ellos.</p>	
VALORES	Definición operacional
ORDEN	Tenemos como principio la disciplina de preservar, en que cada cosa tiene su lugar acorde a nuestros acuerdos.
COHERENCIA	Nuestros actos son consecuentes entre lo que pensamos y hacemos.
COLABORACIÓN	Trabajamos en conjunto, entre nosotros mismos, con otras personas, con otras organizaciones por un mismo propósito.
EMPATÍA	Nos interesa esa persona que se relaciona con nosotros, siempre en procura de buscar el bien.
CONFIANZA	Creemos que somos capaces de hacer lo que decimos, los demás pueden esperar que actuemos acorde a nuestros valores empresariales, creemos en la gente.
TRANSFORMACIÓN	Trabajamos para modificar los productos, nuestros procesos y nuestro entorno.
RESPONSABILIDAD	Asumimos cada acto como propio, partimos siempre de revisar nuestras acciones dándolas a conocer.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de validación con socios y personal de RPI y Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

Se concluyó un texto corto, claro, sencillo, realista para todos los interesados, se refleja la esencia y sus elementos diferenciadores:

### 9.3.2.1 Misión.

“Somos una empresa que Incentiva la reutilización de productos plásticos durante toda su cadena productiva al entregar materia prima con altos estándares de calidad y costos que mejoran la rentabilidad de los nuevos productos”



Para el ejercicio de validación se tomaron puntos de referencia evaluando la efectividad del trabajo realizado donde todos refirieron que se mostraba con claridad el que hacer de RPI, sus elementos fundamentales, por ser un texto corto y claro, motiva a la lectura, permitiéndoles recordarlo. Al finalizar todos quedaron satisfechos con el trabajo realizado.

### 9.3.2.2 ADN corporativo.

Para la construcción de la proyección de la compañía se realizó un ejercicio con el gerente y socios sobre un paralelo del plan de vida y el plan de su empresa, para encontrar respuestas que dan respaldo a los objetivos corporativos y brindan solidez a la compañía para su crecimiento.

En este ejercicio se precisa la vida hasta un período de tres años con variables de la vida personal y empresarial, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 23. Plan de Vida y plan de Empresa

 		Alineación plan de vida y plan de empresa
Cómo visualiza su vida en un período de tres (3) años		
Vida Personal		Vida Empresarial
Me visualizo con mayor disponibilidad de tiempo, el invertir más tiempo en lo estratégico que será un 70%. En tres años quiero mejorar mi calidad de vida.		Financieras: La empresa debe tener capacidad de Crecimiento.
Ahora haga lo mismo pero a dos (2) años.		
Vida Personal		Vida Empresarial
Al invertir más tiempo en lo estratégico que en lo operativo, espero sea el 50%, mejorará mi día a día y mi calidad de vida.		La empresa debe encontrar el equilibrio y tener capacidad de inversión.
Finalmente, haga lo mismo pero a un (1) año. ¿Como visualiza su vida en ese entonces?		
Vida Personal		Vida Empresarial
Al invertir más tiempo en lo estratégico que en lo operativo, que a hoy ocupa el 70%, mejorará mi día a día y mi calidad de vida.		La empresa debe sobrevivir y mejorar capacidades.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de validación con socios de RPI

La variable destacada identificada en la vida personal fue el uso del tiempo, para tener calidad de vida, invirtiendo las horas de trabajo operativas en estratégicas. Para la vida empresarial se destacó la variable financiera, donde se desea obtener equilibrio, rentabilidad, crecimiento de los ingresos y mejoramiento de la liquidez.

### 9.3.2.3 Visión de la compañía

Sentarse a esperar lo que se venga, no es una buena forma para enfrentar el futuro de una empresa, es necesario construirlo desde el presente. El futuro es el horizonte donde codificamos nuestros ideales y esperanzas. El objetivo para RPI es diseñar la construcción del futuro que desea con las acciones diarias y la toma de decisiones.

En la visión se sintetiza la fotografía del sueño que quiere alcanzar la compañía. Es importante que todos los colaboradores tengan claridad sobre la visión común y la manera en que se contribuye al éxito de la empresa. Aquí se definieron las convicciones, deseos, expectativas de los socios y la gerencia para con su empresa en un tiempo estipulado para alcanzar un escenario como meta.

En reunión con el equipo directivo para definir la visión de futuro de revisó:

- ✓ Lo que hace RPI
- ✓ RPI a dónde quiere llegar con lo que hace
- ✓ En qué tiempo quiere llegar a esa meta

Con toda la información recolectada estos fueron los resultados:

1. Metas que se deben cumplir en un año para alcanzar la visión definida:
  - ✓ Encontrar el equilibrio y tener rentabilidad
  - ✓ Obtener liquidez
  - ✓ Organizar la empresa y documentar sus procesos más importantes
  - ✓ Actualización y rotación de inventarios
  - ✓ Recuperar y ampliar clientes del sector empresarial
  - ✓ Generación de espacios en política ambiental: científicos, entes territoriales, órganos de dirección

- ✓ Incrementar la producción 25% en el área de molino y lavado
- ✓ Vinculación formal con agremiaciones: Acoplásticos
- ✓ Estrategia en medios (redes sociales) para difusión de plataforma estratégica: Twitter, Instagram, página web (buscadores de contenido).

2. Metas que se deben cumplir en dos años para alcanzar la visión definida:

- ✓ En nuestra política de compra incrementar la adquisición de materiales plásticos más limpios y seleccionados.
- ✓ Incrementar capacidad de producción en molino y lavado
- ✓ Participar en estrategias de interés mundial: Mares libres de plástico.

En la construcción del sueño que desea alcanzar RPI se plantearon las metas de tres a cinco años, esta visión de futuro servirá de inspiración para todos los colaboradores y es la invitación a trabajar en equipo por ese mismo sueño:

**Visión:** “Convertirnos al 2027 en la primera opción del mercado regional cuando se piensa en recuperar materiales plásticos ya utilizados por el hombre.”

En el ejercicio de validación con todos los colaboradores de empresa expresaron que el texto está concreto, corto y fácil de comprender; la visión construida es positiva, alentadora e inspiradora para todos, les alienta para impulsarlos hacia delante y cumplir el objetivo en el tiempo establecido.

Tabla 24. Proyección Empresarial

 <b>ADN CORPORATIVO (La proyección empresarial-Vision)</b> 			
META A 3 - 5 AÑOS (Visión de futuro)	La de la empresa		
<p>Es el sueño por alcanzar de la empresa. Debe mencionarse a donde se quiere llegar y preferiblemente en cuanto tiempo (año o fecha concreta). Es recomendable que se mencione aquí también lo que hace la empresa. Texto corto, claro, bien redactado que sirva de inspiración a las personas que trabajan en la empresa, como una invitación a lograr algo.</p>	<p>Convertimos al 2027 en la primera opción del mercado regional cuando se piensa en recuperar materiales plásticos ya utilizados por el hombre</p>		
EJERCICIO DE VALIDACIÓN	Si	Parcialmente	No
1. ¿Es positiva, alentadora, inspira compromiso y sentido de pertenencia?	X		
2. ¿Incluye los elementos fundamentales que se quisieron transmitir?	X		
3. ¿Es amplia, realista y alcanzable en el tiempo establecido?	X		
4. ¿Es comprensible y está bien redactada?	X		
5. ¿Es corta y fácil de recordar?	X		
6. ¿Está satisfecho con el trabajo realizado?	X		

**Fuente:** Elaboración propia a partir de validación con socios y personal de RPI y Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

### 9.3.3 *Objetivos Corporativos*

En RPI se definieron claramente denotando una acción pertinente, basándonos en la metodología “SMART”, específicos, medibles, acordados, realistas con un marco de tiempo en el cual se espera su logro.

Los definidos de manera cualitativa y con un ámbito macro, con el gerente, para RPI según las perspectivas del cuadro de mando integral son:

- ✓ **Perspectiva financiera:** Se incluyeron garantizar el equilibrio financiero, aumento de la rentabilidad.
- ✓ **Perspectiva de clientes:** Se incluyó el mejoramiento de la oferta del servicio para aumentar su fidelidad y garantizar la recompra de materiales.
- ✓ **Perspectiva de Procesos internos:** Se incluyeron acciones para crear la satisfacción de los clientes, y socios mediante los procesos operativos y administrativos más eficientes
- ✓ **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Corresponde a las acciones que se llevarán a cabo para la creación de valor y diferenciación, en RPI se incluyó todo lo concerniente a la gestión del conocimiento del negocio.

Tabla 25. Objetivos Corporativos

Perspectiva	Corto Plazo	Mediano Plazo	Lago Plazo
	(1 año)	( 2 años )	( 3 años )
Financiera	Encontrar el equilibrio de la empresa e incrementar la rentabilidad económica en un 15%.	Incrementar la rentabilidad económica a un 25% y tener capacidad de ahorro para inversión.	Incrementar la rentabilidad económica a un 30% y tener capacidad de ahorro para invertir en mejorar la capacidad de producción.
	Alcanzar un nivel de Lidquidez ( = 1 ).	Lograr un nivel de Liquidez ( > 1 )	Mantener un nivel de Lidquidez ( > 1 )
Clientes	Evaluar la satisfacción del 80% de los clientes	Evaluar la satisfacción del 90% de los clientes	Evaluar la satisfacción del 100% de los clientes y garantizar la fidelización del 80% de los clientes.
Procesos internos	<p>Porceso de producción: Producir 10 toneladas de polipropileno y 11,5 toneladas de polietileno mensuales. (21,5 Toneladas mensuales /258 Ton. al año).</p> <p>Poceso de compras: Incrmenetar la compra de material polipropileno en 2 toneladas mensales.</p> <p>Comprar el polietileno limpio y separado en un 20%.</p>	<p>Porceso de producción: Producir 15 toneladas de polipropileno y 9 toneladas de polietileno mensuales. (24 Toneladas mensuales /288 Ton. al año).</p> <p>Poceso de compras: Incrmenetar la compra de material polipropileno en 5 toneladas mensales.</p> <p>Comprar el polietileno limpio y separado en un 30%.</p>	<p>Porceso de producción: Producir 20 toneladas de polipropileno y 5 toneladas de polietileno mensuales. (25 Toneladas mensuales /300 Ton. al año).</p> <p>Poceso de compras: Incrmenetar la compra de material polipropileno en 5 toneladas mensales.</p> <p>Comprar el polietileno limpio y separado en un 50%.</p>
Aprendizaje y crecimiento	Documentar el 100% de los procesos estratégicos e implementar métricas y tablero de mando.	Documentar el 100% de los procesos prioritarios.	Implementar del 100% el método de gestión adoptado por la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de validación con socios y Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

Se definieron los objetivos corporativos a 1, 2 y 3 años. Al gerente y socio se le indago ¿dónde quisieran estar en 3 años?, teniendo en cuenta que los objetivos a uno y dos años serán peldaños a escalar, metas intermedias o volantes para llegar a la meta final. Para cumplir estos objetivos se tuvo en cuenta el panorama actual de ventas en la empresa y la consultora basada en todo el análisis del comportamiento interno y externo de la empresa y los objetivos que tienen los socios, realizó una proyección de ventas para el cumplimiento de los objetivos corporativos:

Tabla 26. Ventas actuales RPI

<b>Panorama actual de RPI (año base)</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Peso en Ton.</b>	<b>Ventas</b>
Producción total (mensual)	18,5	\$ 68.700.000
Producción total anual)	222	\$ 824.400.000
<b>Por tipo de material:</b>		
Producción de PP (mes)	8	\$ 28.800.000
Producción de PE (mes)	10,5	\$ 39.900.000
<b>Detalle mensual</b>		
Ventas		\$ 824.400.000
Gastos		\$ 870.000.000
Pérdidas		-\$ 45.600.000

**Fuente: RPI LTDA**

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados desde la perspectiva financiera se definieron las metas así;

Tabla 27. Metas comerciales

Corto Plazo - Proyección para el primer año			Tabla de proyección Ventas RPI			Largo Plazo - Proyección para el tercer año		
Total ventas año base	\$	824.400.000	Total ventas año base	\$	956.400.000	Total ventas año base	\$	1.092.000.000
Rentabilidad esperada	\$	130.500.000	Rentabilidad esperada 25%	\$	217.500.000	Rentabilidad esperada 30%	\$	261.000.000
Proyección de ventas	\$	954.900.000	Proyección de ventas	\$	1.173.900.000	Proyección de ventas	\$	1.353.000.000
Proyección de gastos	\$	870.000.000	Proyección de gastos	\$	870.000.000	Proyección de gastos	\$	870.000.000
Utilidad Bruta	\$	84.900.000	Utilidad Bruta	\$	303.900.000	Utilidad Bruta	\$	483.000.000
<b>Meta mes</b>	\$	79.575.000	<b>Meta mes</b>	\$	97.825.000	<b>Meta mes</b>	\$	112.750.000

**Fuente: RPI LTDA**

Acorde a la consultoría es indispensable para la compañía concretar la operación de la compañía para el primer año de gestión y se realiza el cuadro de mando integral como modelo para la definición del cumplimiento de los objetivos corporativos al corto plazo de gestión (ver Tabla 28).

Se realizó un ejercicio de validación con el equipo de RPI (socios, gerente, contador, auxiliar contable, y líder de planta) para la evaluación de los objetivos, donde ellos se sintieron identificados con su propósito y sus valores corporativos, y el gerente expresó que lo más valioso, es que estos objetivos definidos le permitirán llevar a RPI al logro de su proyección a futuro. Los objetivos demuestran secuencialidad para cada una de las metas que se pretenden alcanzar.

Tabla 28. Objetivos Corporativos a corto plazo.

OBJETIVOS CORPORATIVOS A 1 AÑO (El plan de Operación)			
<b>ETAPA 3: INDUCTORES DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>			
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA (Gestión financiera)</b>			
Aumento de la rentabilidad		Mejoramiento de la liquidez	
Encontrar el equilibrio de la empresa.	Incrementar la rentabilidad económica en un 15%.	Alcanzar un nivel de liquidez igual a 1	
<b>PERSPECTIVA CLIENTES (Gestión Comercial)</b>			
Satisfacción y recompra			
Evaluar la satisfacción del 80% de los clientes.			
<b>PERSPECTIVA PROCESOS (Gestión Operativa)</b>			
Operativos - Pocesos de Producción			
Producir 10 toneladas de polipropileno y 11,5 toneladas de polietileno mensuales.			
Proceso de compras			
Incrementar la compra del material polipropileno en 2 toneladas mensuales.	Comprar el polietileno limpio y separado en un 20% .		
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (Gestión Administrativa)</b>			
Competencias Estratégicas			
Documentar el 100% de los procesos estratégicos.	Implementar métricas y tablero de mando.		
<b>EJERCICIO DE VALIDACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>Parcialmente</b>	<b>No</b>
1. ¿Los objetivos estratégicos se identifican con sus Valores?	X		
2. ¿Los objetivos estratégicos se identifican con su Propósito?	X		
3. ¿Los objetivos definidos se permiten llevar a la empresa al logro de su Proyección?	X		
4. ¿Los objetivos definidos muestran secuencialidad en las metas por alcanzar?	X		

Fuente: Elaboración propia a partir de validación con socios y Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

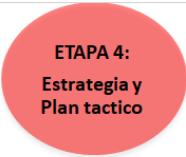

#### 9.4 Etapa 4. Establecimiento de la estrategia

RPI es una empresa que lleva varios años en el mercado, se caracteriza por la calidad de su producto dentro de las empresas del sector, lo que le permite la fidelidad de sus clientes y la

capacidad para realizar alianzas con ellos y también con los proveedores, gracias a ellos logrará muchos beneficios, con lo que finalmente se traducirá en utilidades. Para garantizar la productividad y sostenibilidad de la empresa se han desplegado las estrategias con el gerente de RPI que deben ir acorde con los cambios internos y externos de la empresa y para ello nos enfocamos en los siguientes inductores:

- 1. Eficiencia organizacional:** Es esta evaluación de rendimiento mediante el monitoreo de los costos y gastos de la empresa, monitoreo de la gestión comercial y ejecución presupuestal de las ventas, le permitirá a RPI obtener el equilibrio financiero garantizando márgenes de rentabilidad en las negociaciones para cumplir con las metas financieras planteadas en el corto plazo.

Tabla 29. Establecimiento de la estrategia

<b>Establecimiento de la estrategia</b>		
		
PERSPECTIVA	Estrategia	Justificación
FINANCIERA	EFICIENCIA ORGANIZACIONAL	La eficiencia organizacional debe ser la forma en cómo se alinea la estrategia y los objetivos; es la forma en como cada miembro de la organización aporta en la obtención de un buen resultado con sus actuales recursos y capacidades.
CLIENTES	RELACIONES CERCANAS	Una relación de maridaje debe permitirnos como organización identificar las necesidades por resolver de nuestros clientes, para ello debemos ser tan específicos para que ellos estén dispuestos a pagar por obtener nuestros productos. Se debe evaluar la satisfacción del cliente con el animo de generar las acciones correctivas.
PROCESOS INTERNOS	PLANEACIÓN INTEGRADA DE LA DEMANDA	La demanda porporcionalmente de un producto debe ser la prioridad desde la compra de materia prima, los procesos de producción y la venta. No se trata de hacer más sino de cumplir con la demanda.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Los procesos de formalización deben avanzar con los procesos de documentación, generación de métricas y propuestas de intervención , la evolución de un pensamiento básico a uno que se especializa, apropia las mejoras y se debe establecer su cuidado y revisión, este proceso debe dar como resultado, todos los procesos de innovación e investigación y propiamente no basados en la intuición.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de validación con socios y Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

- 2) **Relaciones Cercanas:** Las relaciones comerciales cercanas son importantes por varias razones:
- ✓ **Mejora la confianza:** Las relaciones comerciales cercanas permiten que las partes involucradas se conozcan mejor y se desarrollen una mayor confianza mutua, lo que puede conducir a una mayor colaboración y eficiencia en las transacciones comerciales.
  - ✓ **Mayor flexibilidad:** Al tener relaciones comerciales cercanas, las partes involucradas pueden ser más flexibles en sus negociaciones y arreglos, lo que puede conducir a mejores acuerdos para ambas partes.

- ✓ Mejora la comunicación: Al tener relaciones comerciales cercanas, las partes involucradas pueden comunicarse de manera más eficaz y resolver problemas de manera más rápida.
- ✓ Mayor estabilidad: Las relaciones comerciales cercanas pueden conducir a una mayor estabilidad en el negocio, ya que las partes involucradas pueden depender el uno del otro y mantener una relación a largo plazo.
- ✓ Mayor innovación y colaboración: Al trabajar de manera cercana, las partes pueden colaborar y compartir conocimientos y recursos para desarrollar nuevos productos o servicios o mejorar los existentes, lo que puede conducir a una mayor innovación en el negocio.

Garantizando la satisfacción de los clientes y cumpliendo con los acuerdos pactados de la compra de material, le garantiza a la empresa RPI que el cliente sea recurrente con su gestión de abastecimiento. Con este incremento en la producción de polipropileno se cumplirá con el convenio ya establecido con el cliente.

**3) Planeación Integrada de la demanda:** La planificación integrada de la demanda es un enfoque para gestionar la demanda de un producto o servicio que involucra la colaboración entre diferentes departamentos y una visión holística del negocio. El éxito de la planificación integrada de la demanda se puede medir de varias maneras, incluyendo:

- ✓ Reducción de inventarios: La planificación integrada de la demanda ayuda a reducir los inventarios ya que se pueden predecir mejor los patrones de demanda y ajustar la producción y el inventario en consecuencia.

- ✓ Mejora de la eficiencia: La planificación integrada de la demanda permite una mejor coordinación en el proceso de abastecimiento y una mejor utilización de los recursos, lo que puede conducir a una mayor eficiencia en la gestión del negocio.
  - ✓ Mayor satisfacción del cliente: Al mejorar la capacidad de predecir y cumplir con la demanda, se puede mejorar la capacidad de cumplir con los pedidos de los clientes y reducir los tiempos de espera, lo que puede conducir a una mayor satisfacción del cliente.
  - ✓ Mayor rentabilidad: Al mejorar la eficiencia y la capacidad de cumplir con la demanda, se puede aumentar la rentabilidad del negocio ya que se pueden reducir los costos y aumentar las ventas, en este escenario sólo necesitarían producir 2 toneladas de más con el mismo personal, con las mismas capacidades y la rentabilidad de la empresa mejoraría al producir polipropileno. Al incrementar la compra y producción en 2 toneladas de uno de los productos más rentables (polipropileno), conservando los mismos costos de operación de la empresa es una gestión importante debido a que los costos de producción en RPI son fijos y la capacidad de incrementar la producción es limitada.
- 4) **Gestión del conocimiento:** Organizar la empresa bajo la metodología de las 5S: RPI es una empresa inmadura organizacional y culturalmente, se necesita conocer que tiene y con qué cuenta para eliminar desperdicios e ineficiencias. Y prepararla para incrementar su producción.
- ✓ Documentar los procesos estratégicos: RPI debe garantizar el correcto funcionamiento de los procesos estratégicos con que cuenta hoy, los procesos

que hoy operativamente se hacen bien y deben ser documentados permitiéndole así a la compañía:

- ✓ Mejora la eficiencia: Al documentar los procesos, se pueden identificar las tareas y los pasos necesarios para completarlas, lo que permite a los empleados realizar sus tareas de manera más eficiente y reducir el tiempo y los recursos necesarios para completarlas.
- ✓ Mayor transparencia: La documentación de los procesos permite a los colaboradores de RPI, entender mejor su papel en la organización y cómo su trabajo se relaciona con el trabajo de otros departamentos y la misión general de la compañía.
- ✓ Facilita la capacitación: Al tener documentación detallada de los procesos, es más fácil capacitar a los nuevos empleados y asegurar que todos los empleados estén al día con los últimos procedimientos y políticas de la compañía.
- ✓ Mejora la calidad: La documentación de los procesos permite identificar y eliminar pasos innecesarios y mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.
- ✓ Implementar modelos de acompañamiento y seguimiento: RPI no cuenta con métricas de producción, tampoco con cumplimiento de metas por trabajador, ya que estas permitirán establecer procesos de seguimiento y de mejora continua de los productos y servicios. Por lo que se hace necesario implementar el tablero de mando con sus indicadores estratégicos, tácticos y operativos.

## 9.5 Etapas 4. Planes de Acción

Dando continuidad al proceso de construcción de la plataforma estratégica de RPI, a partir de los inductores definidos como estrategia, se desarrollaron los planes de acción acorde a cada una de las perspectivas y así dar cumplimiento a los objetivos trazados en la compañía. La rutina del diario vivir sin una ruta establecida le ocasiona a las empresas pérdidas en tiempo y dinero. Lo que lleva al colaborador o a la gerencia, consumir su mayor parte del tiempo en funciones operacionales y no estratégicas. Por lo anterior se realizó un ejercicio estratégico con todos los colaboradores de la empresa para reflejar las acciones necesarias que son factibles en adelantar desde cada cargo para alcanzar dichos objetivos.

Se concluyeron todas las acciones identificadas en la ruta estratégica para detallar concretamente que se realizará en cada una de ellas para ejecutar lo que se formule. Se desarrolló el siguiente esquema con cada objetivo y perspectiva así:

### 9.5.1 *Perspectiva Financiera*

1. Objetivo 1: Encontrar el equilibrio de la empresa e incrementar la rentabilidad económica en un 15% y alcanzar un nivel de Liquidez igual a uno (1).

Acciones:


- ✓ Incrementar la producción del PP: incrementar la producción en 2 toneladas de uno de los productos más rentables (polipropileno), conservando los mismos costos de operación de la empresa.
- ✓ Monitoreo a costos y gastos de la empresa: Elaborar un plan de costos para mantener y controlar los costos y los gastos en RPI que son fijos para que no sean excedidos y afecten la meta que se tiene planteada.

- ✓ Monitoreo a la gestión comercial y ejecución presupuestal de las ventas: La estimación y el seguimiento continuo de lo que se espera vender en RPI mensualmente, es muy importante para el equilibrio de la compañía.
- ✓ Garantizar márgenes de rentabilidad en las negociaciones: Estas métricas son el resultado de que RPI tiene buenos resultados de la oferta de valor.

Tabla 30. Plan de acción perspectiva financiera

ETAPA 4:  
Estrategia y Plan  
tactico

**El plan de acción (Acciones, Recursos y cronograma)**



PERSPECTIVA	ACTIVIDADES			EQUIPO DE TRABAJO (¿Quién va a hacer la tarea?)		RECURSOS (¿Qué necesito para hacer la tarea?)					CRONOGRAMA (¿Cuándo inicia y termina?)			INDICADOR (Cómo se mide?)		
	OBJETIVO (¿Para qué lo quiero lograr?)	ESTRATEGIAS (¿Qué voy a hacer?)	ACCIONES (¿Cómo se va a hacer?)	RESPONSABLE	EQUIPO SOPORTE	PERSONAS	ECONÓMICOS	FÍSICOS	CONOCIMIENTO	INFORMACIÓN	INICIO	SEGUIMIENTO	FIN	CUANTITATIVO (Cifras, cantidades)	CUALITATIVO (Hechos, documentos)	
FINANCIERA	Encontrar el equilibrio, Incrementar la rentabilidad económica en un 15% y Alcanzar un nivel de Liquidez =1	EFICIENCIA ORGANIZACIONAL	Incrementar la producción del PP	Líder de planta	Operarios de planta	operarios de planta	Ya cubiertos	Instalaciones, maquinaria adecuada	Operación de los procesos	Funcionamiento de las áreas de producción	31-ene-23	28-abr-23	31-ago-23	30-dic-23	Total de plástico peletizado mes/PP peletizado mes	Producción de 10 toneladas de PP/mes
			Monitoreo a costos y gastos de la empresa	Gerente	Contador	Auxiliar contable	Ya cubiertos	Destinación de tiempo de los trabajadores, computador, software contable	Costos y gastos de RPI	pasivo circulante	31-ene-23	28-abr-23	31-ago-23	30-dic-23		Mantener los costos y gastos actuales 72.500
			Monitoreo a la gestión comercial y ejecución presupuestal de las ventas	Gerente	Auxiliar contable	Líder de planta	Ya cubiertos	Destinación de tiempo de los trabajadores, computador, software contable	Conocimientos financieros básicos	ventas toatales Vs metas	31-ene-23	28-abr-23	31-ago-23	30-dic-23	Vtas. Reales - Vtas. Presupuestadas / ventas presupuestadas x 100	Ventas totales por 79.575.000
			Garantizar márgenes de rentabilidad en las negociaciones	Contador	Auxiliar contable	Gerente, Contador, Auxiliar contable	Ya cubiertos	Destinación de tiempo de los trabajador, computador, software contable	Conocimientos financieros básicos	Estados financieros, proyecciones de ventas	31-ene-23	28-abr-23	31-ago-23	30-dic-23	Liquidez =1. Rentabilidad: 5%	Punto de equilibrio sin pérdida en los estados financieros

Fuente: Elaboración propia a partir de validación con socios, gerencia y Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

### **9.5.2 *Perspectiva Clientes***

Objetivo 2: Evaluar la satisfacción del 80% de los clientes

Acciones:

- ✓ Visitar mensualmente el cliente para evaluar su satisfacción y peticiones para garantizar la compra: El convenio de exclusividad con un cliente se debe evaluar para el cumplimiento de su expectativa y garantizar la recompra. (ver tabla 31)

### **9.5.3 *Perspectiva procesos internos***

Objetivo 3: Incrementar la compra de material polipropileno en 2 toneladas mensuales.


Acciones:

- ✓ Adquirir 2 toneladas más de material polipropileno PP: RPI en el panorama actual compra 8 toneladas de PP pero debe adquirir 2 toneladas más para el cumplimiento del convenio e incrementar la rentabilidad, para cumplir esta acción se sugiere que con el proveedor actual se realice el acuerdo para aumentar la provisión de este material, también se puede explorar la búsqueda de nuevos clientes según la política que se establezca. (ver Tabla 31)

Tabla 31. Plan de acción perspectiva clientes.

ETAPA 4:  
Estrategia y plan  
táctico

**El plan de acción (Acciones, Recursos y cronograma)**



PERSPECTIVA	ACTIVIDADES			EQUIPO DE TRABAJO (¿Quién va a hacer la tarea?)		RECURSOS (¿Qué necesito para hacer la tarea?)					CRONOGRAMA (¿Cuándo inicia y termina?)				INDICADOR (¿Cómo se mide?)	
	OBJETIVO (¿Para qué lo quiero lograr?)	ESTRATEGIAS (¿Qué voy a hacer?)	ACCIONES (¿Cómo se va a hacer?)	RESPONSABLE	EQUIPO SOPORTE	PERSONAS	ECONÓMICOS	FÍSICOS	CONOCIMIENTO	INFORMACIÓN	INICIO	SEGUIMIENTO	FIN	CUANTITATIVO (Cifras, cantidades)	CUALITATIVO (Hechos, documentos)	
<b>C L I E N T E S</b>	Evaluar la satisfacción del 80% de los clientes.	RELACIONES CERCANAS	Visitar mensualmente el cliente para evaluar su satisfacción y peticiones para garantizar la compra	Líder de planta/ Auxiliar contable	Auxiliar contable	Lider de planta	Ya cubiertos	Dispositivo telefónico móvil, computador	Conocimientos comerciales, conocimientos de materiales plásticos, conocimiento de clientes RPI	Encuestas de satisfacción.	30-ene-23	28-abr-23	31-ago-23	30-dic-23	Fidelidad de clientes: F= Clientes que repiten compra/total de clientes que compran.	Resultado del nivel de satisfacción con la experiencia y venta del 100% del material producido.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de validación con socios, gerencia y Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

Objetivo 4: Proceso Compras: Producir 10 toneladas de polipropileno y 11,5 toneladas de polietileno mensuales. (21,5 Ton mensuales/ 288 al año).

Acciones:

- ✓ Garantizar el proceso de molido, lavado, aglutinado y peletizado del plástico: Asegurarse de que cada paso de la recuperación del plástico sea llevado con calidad, en los tiempos pertinentes ayudarán a cumplir con la producción de 21,5 toneladas mensuales, según las metas establecidas por área.

Objetivo 5: Proceso Compras: Comprar el polietileno limpio y separado en un 20%.


Acciones:

- ✓ Adquirir polietileno más limpio y separado: El polietileno que compra RPI es limpio y separado en un 5% y el 80% es sucio, al modificar esta compra, le disminuye costos de producción a la empresa.

Tabla 32. Plan de acción perspectiva procesos internos

**ETAPA 4:**  
Estrategia y Plan  
táctico

**El plan de acción (Acciones, Recursos y cronograma)**



PERSPECTIVA	ACTIVIDADES			EQUIPO DE TRABAJO (¿Quién va a hacer la tarea?)		RECURSOS (¿Qué necesito para hacer la tarea?)					CRONOGRAMA (¿Cuándo inicia y termina?)			INDICADOR (Cómo se mide?)		
	OBJETIVO (¿Para qué lo quiero lograr?)	ESTRATEGIAS (¿Qué voy a hacer?)	ACCIONES (¿Cómo se va a hacer?)	RESPONSABLE	EQUIPO SOPORTE	PERSONAS	ECONÓMICOS	FÍSICOS	CONOCIMIENTO	INFORMACIÓN	INICIO	SEGUIMIENTO	FIN	CUANTITATIVO (Cifras, cantidades)	CUALITATIVO (Hechos, documentos)	
P R O C E S O S  I N T E R N O S	Incrementar la compra de material polipropileno en 2 Ton. Mensuales	PLANEACIÓN INTEGRADA DE LA DEMANDA	Adquirir 2 toneladas más de material polipropileno PP	Auxiliar contable	Líder de planta	Líder de planta	Ya cubiertos	Dispositivo telefónico móvil, computador	Conocimientos comerciales, conocimientos de materiales plásticos, conocimiento de proveedores RPI	Compra de material polipropileno	10-ene-23	28-abr-23	31-ago-23	30-dic-23	Total de plástico comprado mes/PP comprado mes	10 Ton PP/mes compradas
	Producir 10 toneladas de polipropileno y 11,5 de polietileno mensuales. (21,5 Ton mensuales /258 Ton. Al año).		Garantizar el proceso de molido, lavado, aglutinado y peletizado del plástico	Gerente, Líder de planta	Colaboradores de la empresa (operarios)	operarios de planta	Ya cubiertos	Instalaciones, maquinaria adecuada	Conocimientos de los procesos	21,5 ton Material peletizado	31-ene-23	28-abr-23	31-ago-23	30-dic-23	Total de plástico peletizado mes/PP peletizado mes	10 Toneladas de PP y 11,5 Ton PE, peletizadas
	Comprar el polietileno limpio y separado en un 20% .		Adquirir polietileno más limpio y separado	Auxiliar contable	Líder de planta	Líder de planta	Ya cubiertos	Dispositivo telefónico móvil, computador	Conocimientos comerciales, conocimientos de materiales plásticos, conocimiento de proveedores RPI	Compra de material polietileno	10-ene-23	28-abr-23	31-ago-23	30-dic-23	Total de plástico comprado mes/PE comprado mes	El 20% de PE limpio y separado

**Fuente:** Elaboración propia a partir de validación con socios, gerencia y Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

#### 9.5.4 *Perspectiva Aprendizaje y crecimiento*

Objetivo 6: Documentar el 100% de los procesos estratégicos.

Acciones:

- ✓ Realizar el Plan de implementación *de la metodología de las 5S*: Organizar la empresa bajo la metodología de las 5S le dará orden y sentido a la empresa, eliminando sus desperdicios e ineficiencias por área.
- ✓ Establecer procesos, formatos y responsables: el interés de la compañía inicialmente son cinco procesos estratégicos los que requieren ser documentados, la propuesta es aquellos que funcionan bien, dándolos a conocer a cada colaborador y el aporte que puede hacer cada uno y la forma en cómo cada trabajador lo incorpora en su rutina laboral. Estos procesos estratégicos son:
  - Política de compra.
  - Política de producción por proceso.
  - Política de mantenimiento.
  - Política de venta de productos y servicios.
  - Política de gobierno Corporativo.

Objetivo 7: Implementar métricas y tablero de mando.

Acciones:

- ✓ Implementar procesos de gestión: Implementar procesos de gestión y documentar los procesos estratégicos. El gerente de la empresa tiene un entrenamiento especial certificado en un proceso de gestión llamado GRD (Gestión de la Rutina Diaria) y la junta directiva tomó la decisión que fuera implementado en la empresa.

- ✓ Definir indicadores: RPI debe generar métricas de producción por proceso, por colaborador, por área, metas en ventas, en compras, entre otras. Mediante una base de datos interactiva construida en Excel que está cargada en la nube de los correos institucionales de la empresa los cuales se deben registrar diariamente la producción por área para el seguimiento del cumplimiento de metas, cada área cuenta con una Tablet y acceso a internet para retroalimentar dicha base.
- ✓ Al establecer el tablero de mando se verificará lo que esté funcionando bien, según los indicadores que se establezcan, para estandarizarlo y visualizar mediante los gráficos de gestión a la vista los resultados del desempeño de la compañía.

Se llevó a cabo un ejercicio de validación donde se verificó con cada colaborador de RPI que las acciones registradas dentro del plan de acción aseguran el cumplimiento de los objetivos.

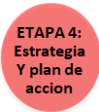

RPI debe conservar los costos por lo que se decidió que el presupuesto para llevar a cabo las acciones planteadas se usarán los recursos económicos, recursos físicos, de conocimiento e información, ya están cubiertos con nómina de los colaboradores e infraestructura actual de la compañía.

#### ***9.5.5 Plan de Socialización***

Es importante que todo el equipo esté enterado de la estrategia definida, por lo que se hace necesario trazar un plan de comunicación para informar, visibilizar, sensibilizar, empoderar, comprometer y motivar a que todos estén alineados con la estrategia para alcanzar los objetivos trazados. Todos vemos, sentimos y entendemos de manera diferente, entonces la clave es que todos “hablen el mismo idioma” que puedan entender y sentir que son parte fundamental en el proceso,

por lo tanto, es valioso que se involucren y que todos sepan que son parte de la solución, aportando el mayor compromiso para que el sueño trazado sea una realidad.

Tabla 33. Plan de Comunicación

 <b>EL PLAN DE COMUNICACIÓN</b> 						
Información a compartir	Quiénes la deben recibir	Cómo se les va a transmitir	Responsable de hacerlo	Recursos necesarios	Cuándo se va a realizar	Requiere retroalimentación
Gobierno corporativo	Todos	Reuniones de grupos de trabajo	Gerente	Computador, instalaciones adecuadas	16/02/2023	Mensual
Procesos a implementar	Todos	Reuniones de grupos de trabajo	Gerente	Computador, instalaciones adecuadas	17/02/2023	Mensual
Metas	Todos	Reuniones y gráficos de gestión a la vista	Gerente	Computador, instalaciones adecuadas	18/02/2023	Mensual
EJERCICIO DE VALIDACIÓN DEL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA						
1. ¿Cómo describe la actitud de los colaboradores cuando se les compartió la información?			Los colaboradores se mostraron receptivos.			
2. ¿Ha podido identificar colaboradores que le ayuden a promover la ejecución de la estrategia?			Si, algunos operarios de producción del área de molino, 2 operarios de aglutinado y peletizado.			
3. ¿Ha podido identificar colaboradores que puedan dificultar la ejecución de la estrategia?			SI, operarios del área de selección y operarios de patio (oficios varios).			
4. ¿Cuáles fueron los comentarios principales o más frecuentes que se recibieron de sus colaboradores?			Cuestionaron el por qué de los indicadores.			
5. ¿Considera que hay que hacer ajustes o cambios a lo que se ha definido?			Por ahora no se identificaron ajustes, pero a medida que continúe el monitoreo podrían aparecer.			

**Fuente:** Elaboración propia a partir de validación con socios, gerencia y Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

Al socializar todos los resultados de la construcción de la plataforma estratégica, los colaboradores de la empresa se mostraron receptivos con la información brindada. Las reacciones del equipo frente a las acciones que se tomaron fueron favorables en el 80% de los colaboradores, se realizó realimentación para el establecimiento de las metas por área según proyecciones a corto plazo. Algunas personas del equipo se mostraron sinceras para el apoyo total del plan de acción,

ellos fueron los operarios de producción, uno del área de lavado y molino; y dos operarios de proceso de aglutinado y peletizado.

Así mismo, los operarios del área de selección y operarios de patio expresaron la incomodidad del establecimiento de las metas, cuestionaron el porqué de los indicadores. Pero en conclusión no se considera por el momento realizar ajustes o cambios de lo que ya se ha definido, se debe continuar en la siguiente fase con la implementación de los indicadores y seguimientos a los planes de acción.

## **9.6 Etapa 5. Indicadores de Gestión (BSC)**

En reunión con la gerencia y la consultoría se definieron los indicadores establecidos de gestión en RPI y se priorizaron los fundamentales para el manejo fácil de la empresa, para garantizar la productividad y sostenibilidad de la empresa acorde a cada una de las perspectivas y objetivos planteados así:

### **Indicadores estratégicos:**

- ✓ Costos de operación
- ✓ Venta de productos y servicios
- ✓ Rentabilidad
- ✓ Liquidez

### **Indicadores Tácticos y Operativos:**

- ✓ Producción del PP
- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Compra de materia prima PP
- ✓ Toneladas del PP y PE producidas mes

- ✓ Compra de materia prima PE
- ✓ Cumplimiento del Plan de acción de la metodología 5S
- ✓ Cumplimiento de los Cinco Procesos estratégicos documentados
- ✓ Tablero de métricas por área
- ✓ Tablero de gestión a la vista definido e implementado

Tabla 34. Indicadores de gestión.

El plan de acción (Indicadores de gestión)					
Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador	Definición o breve descripción	Fórmula de cálculo o evidencia de realización	
				Cuantitativo (Cifras, cantidades)	Cualitativo (Hechos, documentos)
FINANCIERA	Encontrar el equilibrio, Incrementar la rentabilidad económica en un 15% y Alcanzar un nivel de Liquidez =1	Producción de PP	Calcula el incremento de Polipropileno producido por mes	Total de plástico peletizado mes/PP peletizado mes	Producción de 10 toneladas de PP/mes
		Costos de operación	Son los gastos necesarios para que RPI mantenga su funcionamiento		Mantener los costos y gastos actuales 72.500
		Venta de productos y servicios	Ventas totales en el mes	Vtas. Reales - Vtas. Presupuestadas / ventas presupuestadas x 100	Ventas totales por 79.575.000
		Punto de Equilibrio	El punto de equilibrio indica cuánta es esa cantidad de ingresos que necesitará RPI para cubrir sus gastos antes que puedan lograr una ganancia.	Ingresos por ventas - gastos fijos	Punto de equilibrio sin pérdida en los estados financieros
		Rentabilidad	La rentabilidad económica mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico respecto al capital total	ROA= ingresos netos/recursos totales	Rentabilidad económica del 15% en los estados financieros
		Liquidez	Es la capacidad que tiene RPI para hacer frente a sus obligaciones	Razón corriente = Activo corriente/Pasivo corriente	Liquidez igual a 1 en los estados financieros
CLIENTES	Evaluar la satisfacción del 80% de los clientes.	Satisfacción del cliente	Mide la satisfacción mensual del cliente para garantizar la compra		Resultado del nivel de satisfacción con la experiencia y venta del 100% del material producido.
	Garantizar la recompra del 90% de los clientes.	Satisfaccion/Fidelizacion	Mide la recompra de los clientes	recompra de Clientes= Clientes que repiten compra/total de clientes que compran.	
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la compra del material polipropileno en 2 toneladas mensuales	Compra de materia prima PP	Compra total de PP	Total de plástico comprado mes/PP comprado mes	10 Ton PP/mes compradas
	Producir 10 toneladas de polipropileno y 11,5 de polietileno mensuales. (21,5 Ton. Mes/ 258 Ton. Al año)	Toneladas de PP y PE producidas mes	Calcula el total de Polipropileno peletizado	Total de plástico peletizado mes/PP peletizado mes	10 Toneladas de PP y 11.5 Ton PE, peletizadas
	Comprar el polietileno limpio y separado en un 20% .	Compra de materia prima PE	Compra total de PE limpio y separado	Total de plástico comprado mes/PE comprado mes	El 20% de PE limpio y separado
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Documentar el 100% de los procesos estratégicos.	Cumplimiento del Plan de acción de la metodología 5S	Organiza los procesos relacionados para garantizar el funcionamiento de RPI		Contar con el plan construido e implementado al 100% de la metodología 5S.
		Cumplimiento de los Cinco Procesos estratégicos documentados	Documenta los procesos relacionados para garantizar el funcionamiento de RPI		Tener 5 procesos estratégicos 100% documentados: Política de compra, Política de producción por proceso, Política de mantenimiento, Política de venta de productos y servicios, Política de gobierno Corporativo. Contar con sus respectivos formatos y responsables.
	Implementar métricas y tablero de mando.	Tablero de métricas por área	Permite la medición de productividad por área en la compañía		Tener el 100% de los tableros para generación de métricas: Producción por área, producción por proceso, producción por funcionario, venta de productos/servicios y compra de materia prima
		Tablero de gestión a la vista definido e implementado	Contar con el cumplimiento de metas por área, por proceso y por colaborador		Tener el 100% Indicadores definidos para los 5 procesos estratégicos y un tablero de mando definido e implementado con gráficos de gestión a la vista

**Fuente:** Elaboración propia a partir de validación con socios, gerencia y Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)


### ***9.6.1 Monitoreo al plan de acción.***

Ya estando concretas las actividades dentro del plan de acción para el cumplimiento y logro de los objetivos, es de suma importancia realizar monitoreo de las acciones según los indicadores que se concretaron para implantación y control de la cultura organizacional de RPI por medio de cada empleado, creando así una rutina organizada del cumplimiento de metas y objetivos, logrando así, un buen clima laboral.

Por medio de la siguiente herramienta que servirá como hoja de ruta para el seguimiento adecuado de la implementación de la estrategia planteada para garantizar la intervención de las necesidades planteadas desde las cuatro perspectivas del plan de acción, de manera que le permita a la alta gerencia garantizar una revisión constante e integral del avance de la ejecución. Aquí se concreta cómo se llevará a cabo el seguimiento, por medio de qué instrumento, el responsable de la tarea, en qué área, los tiempos (momentos y frecuencia) en qué se deberá realizar.

Al realizar el monitoreo por cada acción definida, le permite al gerente de una manera controlada y disciplinada, conocer el funcionamiento de su compañía. El sistema de monitoreo construido para RPI es el siguiente:

Tabla 35. Monitoreo plan de acción


ETAPA 5: Indicadores de gestión		Monitoreo al plan de acción					
Perspectiva	Objetivo	Acción	Indicador	Estado Actual	Estado deseado	Responsable	Periodicidad o Frecuencia
FINANCIERA	Encontrar el equilibrio, Incrementar la rentabilidad económica en un 15% y Alcanzar un nivel de Liquidez =1	Incrementar la producción del PP	Producción de PP	8 Ton/mes Peletizados	10 Ton/mes Peletizados	Líder de Planta	Mensual
		Monitoreo a costos y gastos de la empresa	Costos de operación	72.500.000	Mantener los costos de operación	Gerente	Mensual
		Monitoreo a la gestión comercial y ejecución presupuestal de las ventas	Venta de productos y servicios	68.700.000	79.700.000	Gerente	Mensual
		Garantizar márgenes de rentabilidad en las negociaciones	Punto de Equilibrio	No hay punto de equilibrio	Punto de equilibrio sin pérdida en los estados financieros	Contador	Mensual
			Rentabilidad	0%	15%	Contador	Mensual
			Liquidez	0,9	1	Contador	Mensual
CLIENTES	Evaluar la satisfacción del 80% de los clientes	Visitar mensualmente el cliente para evaluar su satisfacción y peticiones para garantizar la compra	Satisfacción del cliente	0%	Resultado del nivel de satisfacción con la experiencia del 80% de los clientes y venta del 100% del material producido. Se espera nota superior al 90%	Líder de Planta/Auxiliar contable	Mensual
	Garantizar la Recompra del 90% de los clientes	Visitar mensualmente el cliente para evaluar su satisfacción y peticiones para garantizar la compra	Recompra de clientes	10%	Recompra de los clientes debe ser igual al promedio de los últimos 6 meses de compra.	Líder de Planta/Auxiliar contable	Mensual
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la compra de material polipropileno en 2 Ton. Mensuales	Adquirir 2 toneladas más de material polipropileno PP	Compra de materia prima PP	8 Ton PP/mes comprados	10 Ton/mes comprados	Auxiliar contable	Mensual
	Producir 10 toneladas de polipropileno y 11,5 de polietileno mensuales. (21,5 Ton. Mes/ 258 Ton. Al año)	Garantizar el proceso de molido, lavado, aglutinado y peletizado del plástico	Toneladas de PP y PE producidas mes	8 Ton/mes PP Peletizados Y 10,5 PE Ton/mes Peletizados	10 Toneladas de PP y 11,5 Ton PE peletizadas	Líder de planta, operarios de producción	Mensual
	Comprar el polietileno limpio y separado en un 20% .	Adquirir polietileno más limpio y separado	Compra de materia prima PE	5% PE/mes	20% de polietileno limpio y separado mensual.	Auxiliar contable	Mensual
FORMACIÓN, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Documentar el 100% de los procesos estratégicos.	Realizar el Plan de implementación de la metodología de las 5S	Plan de acción de la metodología 5S	0%	Contar con el plan construido e implementado al 100% de la metodología 5S.	Líder de Planta	Mensual
		Establecer procesos, formatos y responsables	Cumplimiento de los Cinco Procesos estratégicos documentados	0%	Tener 5 procesos estratégicos 100% documentados: Política de compra, Política de producción por proceso, Política de mantenimiento, Política de venta de productos y servicios, Política de gobierno Corporativo. Contar con sus respectivos formatos y responsables	Líder de Planta	Mensual
	Implementar métricas y tablero de mando.	Implantar procesos de gestión	Métricas (Recolección del Dato)	10%	Tener el 100% de los tableros para generación de métricas: Producción por área, producción por proceso, producción por funcionario, venta de productos/servicios y compra de materia prima	Líder de Planta	Mensual
		Definir indicadores	Indicadores de procesos estratégicos	0%	Tener el 100% Indicadores definidos para los 5 procesos estratégicos y un tablero de mando definido e implementado con gráficos de gestión a la vista	Líder de Planta	Mensual

Fuente: Elaboración propia a partir de validación con socios, gerencia y Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)

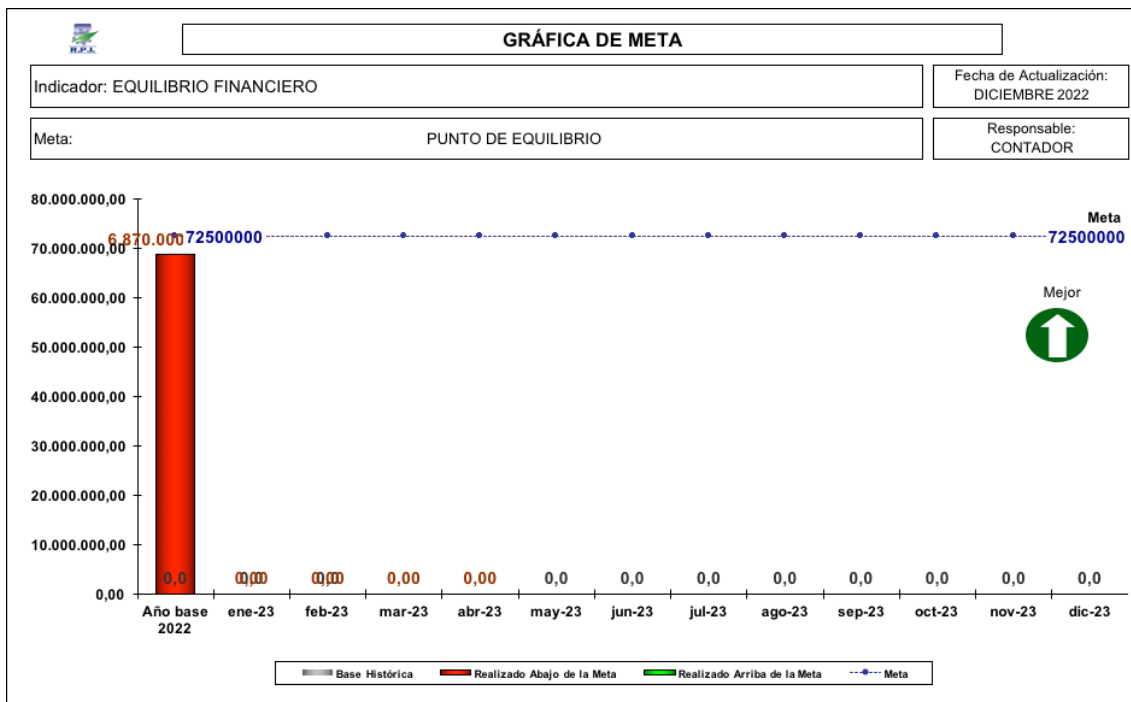
### **9.6.2 Metas**

Según los objetivos, acciones, metas e indicadores, para facilitar la toma de decisiones y así garantizará la productividad y sostenibilidad de la firma RPI LTDA, se definieron las siguientes metas acorde a los inductores del negocio así:

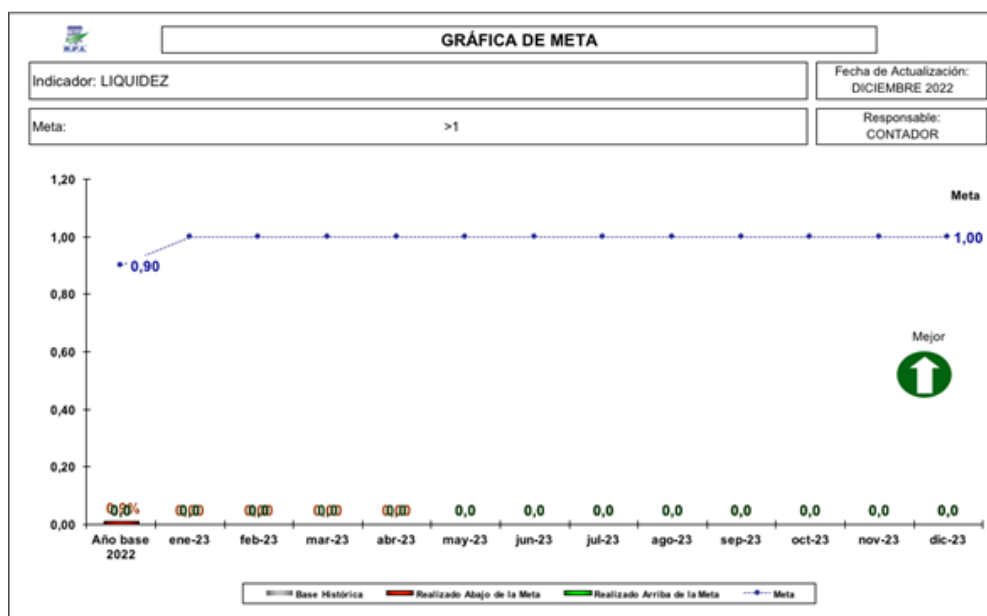
Tabla 36. Metas

<b>METAS</b>			
		 <b>R.P.I.</b>	
Perspectiva	BASE		META
<b>FINANCIERA</b>	Producción de PP	8 Ton/mes Peletizados	10 Ton/mes Peletizados
	Costos de operación	72.500.000	Mantener los costos de operación
	Venta de productos y servicios	68.700.000	79.700.000
	Punto de Equilibrio	No hay punto de equilibrio	Punto de equilibrio sin pérdida en los estados financieros
	Rentabilidad	0%	15%
	Liquidez	0,9	1
<b>CLIENTES</b>	Satisfacción del cliente	0%	Resultado del nivel de satisfacción con la experiencia del 80% de los clientes y venta del 100% del material producido.
	Fidelización de clientes	10%	Recompra de clientes al 90% del promedio de compra de los últimos 6 meses
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Compra de materia prima PP	8 Ton PP/mes comprados	10 Ton/mes comprados
	Compra de materia prima PE	5% PE/mes	20% de polietileno limpio y separado mensual.
	Producción: Toneladas de PP y PE producidas mes	8 Ton/mes PP Peletizados Y 10,5 PE Ton/mes Peletizados	10 Toneladas de PP y 11,5 Ton PE peletizadas
<b>FORMACIÓN, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Plan de acción de la metodología 5S	0%	Contar con el plan construido e implementado al 100% de la metodología 5S.
	Cumplimiento de los Cinco Procesos estratégicos documentados	0%	Tener 5 procesos estratégicos 100% documentados: Política de compra, Política de producción por proceso, Política de mantenimiento, Política de venta de productos y servicios, Política de gobierno Corporativo. Contar con sus respectivos formatos y responsables
	Métricas (Recolección del Dato)	10%	Tener el 100% de los tableros para generación de métricas: Producción por área, producción por proceso, producción por funcionario, venta de productos/servicios y compra de materia prima
	Indicadores de procesos estratégicos	0%	Tener el 100% Indicadores definidos para los 5 procesos estratégicos y un tablero de mando definido e implementado con gráficos de gestión a la vista

**Fuente:** Elaboración propia a partir de validación con socios, gerencia y Guía para la formulación de la estrategia (Ardila, 2016)



**Figura 23. Meta Punto de Equilibrio**  
 Fuente: Elaboración Propia a partir de validación con gerencia y socios



**Figura 24. Meta Liquidez**  
 Fuente: Elaboración Propia a partir de validación con gerencia y socios

## 9. CONCLUSIONES

1. RPI es una empresa que nace a la formalidad gracias al esfuerzo propio de años laborados en la informalidad, su capacidad de inversión limitada a requerido de todos los ejercicios posibles de alternativas financieras, cuyo proceso de inversión generó problemas de liquidez y limitó las apuestas estratégicas; proceso que se ha documentado en los estados financieros; en la actualidad es del interés de los socios obtener los primeros réditos financieros para iniciar con el ahorro y posteriormente tener capacidad de inversión y posicionar la empresa en la cadena productiva del plástico recuperado. De esta manera la planeación estratégica puede hacer de esta compañía una organización estructurada en sus procesos, en sus planes de acción y sus indicadores de gestión.
2. Las declaraciones estratégicas definidas (misión, visión y valores) permitirán a la dirección generar las bases de una visión estratégica a nivel empresarial. Así mismo, el desarrollo del análisis externo ha permitido identificar las principales oportunidades y amenazas existentes en el entorno que afectan a la empresa en el corto y el mediano plazo; se han definido las fortalezas y las debilidades que se deben gestionar o atender para fortalecer y hacer más robusta la estrategia planteada por la empresa.
3. La capacidad limitada de inversión contrasta con la necesidad de incrementar la producción y es a partir de este escenario que el análisis se basó en los costos de producción; identificando una oportunidad al encontrar que el producir un tipo de material en especial (Polipropileno) genera más rentabilidad (PE 8.5 % vs PP 63%) que los otros productos; este hallazgo fue fundamental al sentar la base de nuestra estrategia.
4. Las actuales capacidades de compra, selección y de producción deben de ser conservadas al igual que los costos de operación. La variación está en incrementar la

compra de 2 toneladas de polipropileno y procesarlas para dar cumplimiento a un convenio de exclusividad de entrega de 10 toneladas de este material cada mes, pasando de tener ventas de 68 millones pesos a 79 millones de pesos mes.

5. En el actual escenario de recuperación del plástico se convierte en un modelo de negocio atractivo para los transformadores de nuevos productos dada las eficiencias que se pueden alcanzar utilizando materia prima recuperada.
6. La estrategia de mejorar la rentabilidad concentrando los esfuerzos en producir polipropileno se puede implementar con las actuales capacidades y la limitada inversión; es cuestión de sostener la rutina e implementar el método de gestión
7. La política de compra que prioriza el incorporar materiales más limpios y seleccionados, generan economías de eficiencia, al no utilizar los procesos de selección, molido y lavado; disminuyendo los tiempos y los costos de producción, mejorando así la rentabilidad de estos.
8. A nivel competitivo, se han identificado factores de importancia estratégica, que permiten diferenciarse de las demás empresas del sector. RPI al orientar su estrategia hacia estos factores debidamente descritos en los diferentes análisis (DOFA, CANVAS), obtendrá ventajas competitivas que le posibilitarán ser una organización con una ruta y un plan de acción estructurado.
9. La falta de documentación de procesos hace reiterativo los problemas que pueden ser susceptibles de prevenir; práctica que a hoy es inexistente con los respectivos costos elevados de producción.
10. La ausencia de tableros de mando sin indicadores de metas de producción no permite establecer evaluación de las áreas y los colaboradores que realizan allí su función.

11. Los procesos de mejora sólo son posibles hoy, si se dispone del momento y del colaborador para socializar con los demás una práctica exitosa; aprendizajes no son incorporados en la organización.
12. El sistema de seguimiento y medición asegura las acciones de corto plazo (tablero de mando) y su alineación con la estrategia de largo plazo (cuadro de mando integral), de forma que los colaboradores comprendan la importancia de sus funciones en la generación de valor y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
13. Durante los procesos de planeación estratégica, se pueden dar diferentes limitaciones, siendo la Falta de tiempo y recursos la Falta de compromiso como uno de los retos que debe abordar la alta dirección durante el proceso de implementación de planificación estratégica para así asegurar su éxito y efectividad.

## 10. RECOMENDACIONES

1. Se deben garantizar las capacidades necesarias para soportar el nuevo modelo operativo desde la perspectiva de los aliados estratégicos, con el objetivo de crear una ventaja competitiva sostenible. Existe la necesidad de socializar el nuevo valor de la empresa y su impacto en las relaciones con los aliados estratégicos, identificar las brechas existentes y definir acciones específicas para superarlas. Estos ajustes deberán formalizarse a través de nuevos acuerdos de desempeño.
2. Velar por la implementación de los objetivos, estrategias y proyectos aprobados en la planificación estratégica y en el cuadro de mando integral de la organización. El conocimiento y comprensión detallado, la comunicación y la aplicación de la estrategia en toda la organización serán una prioridad máxima para la alta dirección durante el proceso de implementación del modelo.
3. La documentación de los procesos de aprendizaje durante el proceso de formalización debe de ser realizados esto en aras de evitar reprocesos, aplicar mejoras, medidas correctivas y disminuir los tiempos de entrenamiento.
4. Las políticas se escriben a partir de un proceso de alineación de las estrategias, los objetivos y las capacidades de la empresa todos deben conocerlas y apropiarlas para buscar uniformidad en el proceso y un buen resultado

5. Las métricas y las metas deben de ser conocidas por cada miembro de la organización, deben conocer cuál es su aporte a la meta estratégica y conocer cuál será su método de evaluación.
6. La limitada capacidad de inversión debe invitar a concentrar todos los esfuerzos necesarios para obtener la mayor cantidad de material polipropileno que a hoy se convierte en una fortaleza en la búsqueda de la solvencia financiera
7. Los procesos de documentación deben estar orientados sobre los procesos exitosos esto en aras de evitar retrocesos y encontrar eficiencias.
8. Se debe asegurar el plan de comunicación realizando énfasis en el despliegue de los objetivos, estrategias y planes de acción para garantizar la apropiación en la cadena de valor de la empresa.

## 11. Referencias Bibliográficas

Ardila, J. E. (2016). *Guía para la formulación de la estrategia- Cámara de Comercio Bogotá* .

Chiavenato, I., & Sapiro , A. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones*. Mc Graw Hill.

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimoprimer ed.). Mexico: Pearson Prentice Hall.

Gutierrez Cano, J. C. (2019). *Cluster impresion y packing*.  
<https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Impresion-y-Packaging/Noticias/2019/Julio-2019/Colombia-entierra-anualmente-2-billones-de-pesos-en-plasticos-que-se-pueden-reciclar>

Icontec. (2018). *Norma Técnica Colombiana ISO 6001-2017*. Icontec.

Kaplan, R., & Norton, D. P. (2002). *El cuadro de mando Integral* (Segunda ed.). Gestion 2000.

Koontz, H., Weihrich, H., & Canice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. Mc Graw Hill.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.

Parada, P. (2013). *www.pascualparada.com*. <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Porter, M. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Ediciones Deusto.

Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva* (Trigesimo Octava ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria.

Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica* (Diez y Ocho (18) ed.). Mc Graw Hill.

Wheelen., T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administracion Estratégica y Política de Negocios*. Pearson-Prentice Hall.

## 12. ANEXOS

### Anexo 1. Instrumento necesidades de los clientes.

Descripción del Cliente	Necesidades	¿Qué valora?

### Anexo 2. Instrumento en que negocio estamos

¿En qué negocio estamos?

### Anexo 3. Perspectivas de los grupos de Interés

Grupo de Interés	Elemento diferenciador percibido		Conclusión Elementos diferenciadores
Equipo formulador		➔	
Clientes			
Socios			
Colaboradores			
Proveedores			

### Anexo 4. Elementos Diferenciadores

Elementos diferenciadores	

### Anexo 5. Instrumento Impacto de Macroentorno (PESTEL)

Factores	Aspecto Seleccionado	Impacto (Marque con una "X")		Acciones
		Oportunidad	Amenaza	
Políticos				
Económicos				
Sociales				
Ambientales				
Tecnológicos				



### Anexo 7. Instrumento Autodiagnóstico gestión comercial.

INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO PARA LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA		Nivel de Gestión			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
		No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio
Información del mercado	1. ¿Posee un plan de mercadeo con información actualizada sobre el comportamiento de sus clientes y la usa para tomar acciones?				
	2. ¿Investiga y analiza el impacto que en su empresa tienen los temas económicos, políticos, sociales, culturales y demográficos?				
	3. ¿La empresa compara sus precios, calidad, imagen, instalaciones con los de la competencia?				
Planeación	4. ¿Su empresa cuenta con una marca e imagen corporativa bien diseñada que impacte y permita que los clientes lo recuerden? (logotipo, papelería, material publicitario, señalización)				
	5. ¿La empresa define y clasifica sus clientes por edad, género, estrato, actividad para definir segmentos preferentes y sus estrategias comerciales?				
	6. ¿La empresa establece metas y cuotas de venta para la consecución de nuevos clientes y la recompra de los actuales?				
Estrategias	7. ¿Se establecen políticas claras de precios con base en costos, oferta y demanda y precio de la competencia?				
	8. ¿Ha definido y ejecutado estrategias para la promoción y comercialización de sus productos y servicios?				
	9. ¿La empresa cuenta con elementos claros que la diferencien en el mercado de las demás empresas competidoras?				
Ejecución	10. ¿La ubicación geográfica de la empresa facilita el acceso de los clientes?				
	11. ¿La empresa cumple con los requisitos de calidad pedidos por sus clientes?				
	12. ¿Se capacita a los vendedores de la empresa para prestar un mejor servicio al cliente?				
Evaluación	13. ¿La empresa controla permanentemente el cumplimiento de las metas de ventas?				
	14. ¿Se realizan acciones para lograr la fidelidad de los clientes?				
	15. ¿La empresa evalúa la satisfacción de los clientes con respecto a los productos y servicios ofrecidos?				

### Anexo 8. Instrumento Autodiagnóstico gestión operativa.

INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO PARA LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA		Nivel de Gestión			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
		No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio
Planeación	1. ¿La empresa conoce su capacidad de prestación de servicios?				
	2. ¿Se define un presupuesto anual de producción (productos/servicios) teniendo en cuenta los planes de crecimiento de la empresa? (compra de maquinaria o vitrinas, ampliación de instalaciones)				
	3. ¿La empresa investiga y obtiene información sobre nuevas tecnologías para la prestación de servicios?				
	4. ¿Hace frecuentemente innovaciones a su producto o servicio?				
Ejecución	5. ¿El proceso de producción y prestación del servicio es flexible y permite cambios de acuerdo a las necesidades del cliente?				
	6. ¿Se controlan los inventarios y se toman decisiones para evitar desperdicios y sobre costos?				
	7. ¿Se mantienen buenas relaciones con los proveedores y son unos aliados para el desarrollo de la empresa?				
	8. ¿La empresa cumple con los requisitos de higiene y seguridad industrial?				
	9. ¿Las instalaciones de la empresa son adecuadas para producir cómodamente y prestar un buen servicio al cliente?				
Evaluación	10. ¿La empresa conoce con certeza los costos de producir el producto/servicio y los controla adecuadamente?				
	11. ¿La empresa evalúa la calidad de los productos y servicios que recibe de los proveedores?				
	12. ¿La empresa hace control sobre los procesos para prestar sus servicios?				
Mejoramiento	13. ¿La empresa hace mejoras a la prestación del servicio con base en las quejas, sugerencias y opiniones de los clientes?				
	14. ¿La empresa está permanentemente innovando los procesos para la prestación de servicios?				
	15. ¿Se investiga en la empresa sobre nuevas tecnologías o procesos de servicio a nivel local, nacional y mundial?				

### Anexo 9. Instrumento Autodiagnóstico gestión administrativa.

INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA		Nivel de Gestión			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	nad
		No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio
Planeación	1. ¿Ha realizado un ejercicio de planeación estratégica en los últimos 2 años en el que haya fijado misión, visión, valores, objetivos, estrategias y planes de acción?				
	2. ¿Los anteriores elementos son conocidos por todos sus colaboradores?				
	3. ¿Las acciones que ejecuta su empresa responden a las estrategias definidas en la planeación?				
Dirección	4. ¿El gerente tiene la capacidad de liderar a la gente hacia el logro de los objetivos?				
	5. ¿El gerente tiene buenas habilidades para relacionarse armónicamente con clientes, proveedores, competidores y empleados?				
Organización	6. ¿La empresa tiene una estructura clara y un esquema que represente la forma como está organizada (organigrama)?				
	7. ¿La empresa cuenta con un sistema de información y de manejo de documentos efectivo para la toma de decisiones?				
	8. ¿El ambiente de trabajo y las relaciones de los colaboradores son adecuadas para el normal funcionamiento de la empresa?				
	9. ¿Se tiene un proceso de selección de personal que le permita contar con gente idónea en su empresa?				
Ejecución	10. ¿Las personas de su empresa tienen claras sus responsabilidades y tareas y se hace seguimiento a su cumplimiento?				
	11. ¿La empresa logra que los colaboradores desarrollen un sentido de pertenencia y compromiso activo?				
	12. ¿Es estimulado el trabajo en equipo en la empresa y así se trabaja normalmente?				
	13. ¿Cuenta la empresa con los elementos de trabajo, equipos adecuados y suficientes para hacer bien el trabajo?				
Control	14. ¿La empresa tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de los colaboradores que es claro y oportuno?				
	15. ¿Usa usted y sus empleados gráficos,				

### Anexo 10. Instrumento Autodiagnóstico gestión financiera.

INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO PARA LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA		Nivel de Gestión			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
		No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio
Dirección	1. ¿La empresa conoce cuánto y para qué requiere dinero y el costo financiero adecuado para endeudarse? (compra de equipos, capital de trabajo, restructuración de sus deudas, capacitación, entre otros)				
	2. ¿La actividad del negocio se planea de acuerdo a un presupuesto anual o semestral?				
	3. ¿Se conoce y controla el nivel de endeudamiento que debe tener la empresa?				
	4. ¿La empresa lleva un manejo cuidadoso y apropiado de su dinero para cumplir oportunamente con los compromisos adquiridos?				
Estructura	5. ¿La empresa cuenta con herramientas para controlar los costos y gastos de operación?				
	6. ¿Se realizan gráficas o comparaciones entre períodos (meses, trimestres, semestres) para mirar el desarrollo del negocio?				
	7. ¿Se registran todas las transacciones del negocio para mantener una información financiera y contable actualizada?				
Aplicación	8. ¿Se calcula que el uso del dinero del endeudamiento cubra el capital, los intereses y genere utilidades para la empresa?				
	9. ¿Se programa el movimiento de dinero en efectivo proveniente del cobro de cartera, anticipos u otros para evitar pedir prestado innecesariamente?				
	10. ¿La empresa crea centros de costo separados para las diferentes líneas de negocio?				
	11. ¿Se realiza un flujo de caja para permitir el adecuado manejo de los recursos de la empresa?				
Fuentes de financiación	12. ¿Se conocen los requisitos que se piden en los bancos para pedir dinero prestado?				
	13. ¿Se conocen otros productos financieros que pueden ayudar al desarrollo del negocio? (leasing, compra de cartera, sobregiros, entre otros)				
Evaluación	14. ¿Se tiene un sistema de control para saber donde se generan pérdidas de dinero? (desperdicios; inventarios altos, obsoletos, deteriorados; activos improductivos)				
	15. ¿Se tienen los estados de resultados de la empresa de manera oportuna en períodos definidos por la gerencia comparándolos con los de períodos anteriores ?				

### Anexo 10. Instrumento Análisis interno.

<b>ANALISIS INTERNO</b>			
<b>C</b>	<b>CAPACIDADES</b>	<b>R</b>	<b>RETOS</b>
C1		R1	
C2		R2	
C3		R3	
C4		R4	
C5		R5	
C6		R6	
C7		R7	
<b>ANALISIS EXTERNO (PR)</b>			
<b>P</b>	<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>Ri</b>	<b>RIESGOS</b>
P1		Ri1	
P2		Ri2	
P3		Ri3	
P4		Ri4	
P5		Ri5	
P6		Ri6	
P7		Ri7	

### Anexo 11. Instrumento Oferta de Valor

Oferta (Lista de Productos y Servicios)	Valor (Beneficio para el cliente)

### Anexo 12. Instrumento Mapa de Empatía

	Qué piensa el cliente	Qué siente el cliente	

### Anexo 13. Instrumento modelo de negocio (Canvas)

Establezca la red de aliados (¿Cuáles son los "partners" claves para brindar la oferta de valor?)	Determine las actividades claves (¿Qué tenemos que saber hacer bien para brindar la oferta de valor?)	Describa su proposición u oferta de valor (¿Qué se le ofrece al cliente y cómo se le genera valor?)		Determine su relación con los clientes (¿Cómo se mantiene y desarrolla la relación?)	Establezca los segmentos de mercado preferentes (¿Quién es el cliente?)
		Oferta (Lista de Productos y Servicios)	Valor (Beneficios para el cliente)		
	Determine los recursos claves (¿Qué se requiere para poder brindar la oferta de valor prometida?)			Describa sus canales de distribución (¿Cómo se entrega la oferta de valor a los clientes?)	
Mencione su estructura de costos (¿Cuáles son los costos en los que se incurre para brindar la oferta de valor?)			Muestre su modelo de ingresos (¿Cómo entra dinero a la compañía?)		

**Anexo 14. Instrumento Objetivos Corporativos**

<b>Perspectiva</b>	<b>Corto Plazo (1 año)</b>	<b>Mediano Plazo ( )</b>	<b>Lago Plazo ( )</b>
Financiera			
Clientes			
Procesos			
Aprendizaje y crecimiento			

### Anexo 15. Instrumento Objetivos Corto plazo

PERSPECTIVA FINANCIERA (Gestión financiera)			
PERSPECTIVA CLIENTES (Gestión Comercial)			
PERSPECTIVA PROCESOS (Gestión Operativa)			
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (Gestión Administrativa)			
EJERCICIO DE VALIDACIÓN	Si	Parcialmente	No
1. ¿Los objetivos estratégicos se identifican con sus Valores?			
2. ¿Los objetivos estratégicos se identifican con su Propósito?			
3. ¿Los objetivos definidos se permiten llevar a la empresa al logro de su Proyección?			
4. ¿Los objetivos definidos muestran secuencialidad en las metas por alcanzar?			



### Anexo 17. Instrumento Indicadores de gestión (BSC).

Objetivo	Nombre del indicador	Definición o breve descripción	Fórmula de cálculo o evidencia de realización	
			Cuantitativo (Cifras, cantidades)	Cualitativo (Hechos, documentos)

### Anexo 18. Instrumento Plan de Comunicación

Información a compartir	Quiénes la deben recibir	Cómo se les va a transmitir	Responsable de hacerlo	Recursos necesarios	Cuándo se va a realizar	Requiere retroalimentación

## Anexo 19. Mapa conceptual del modelo propuesto y su relación con el estado del arte.

MAPA CONCEPTUAL				
Elementos a analizar	Fundamentación teórica	Modelo	Metodología para la intervención	Desarrollo de la metodología e Instrumentos
3 Planeación estratégica y modelo de gestión estratégica	Planeación Estratégica (estrategia, Modelo de gestión estratégica) Fred David Unidad estratégica de negocio Análisis PESTEL Modelo de las 5 Fuerzas de Porter (porter) Análisis Dofa (kaplan y Norton)	Análisis Interno y Externo (Dofa, Pestel, Matrices)	Análisis de Estados Financieros. Análisis Interno Análisis de la industria. Análisis de Tendencias	Necesidades de mi cliente En que negocio estamos Elementos diferenciadores del negocio Impacto del macroentorno Impacto Microentorno Análisis de la situación Actual Diagnóstico Interno Diagnóstico Financiero Análisis del Entorno Evaluación de Modelos en la Industria
Elementos a analizar	Fundamentación teórica	Modelo	Metodología para la intervención	Desarrollo de la metodología
Modelo de Negocio Lienzo Propuesta de valor	Mapa de Empatía Modelo de Negocio (osterwalder)	Mapa de Empatía Modelo de Negocio	Mapa de Empatía y Modelo de Negocio	La oferta de Valor Mapa de Empatía Modelo de Negocio Ajuste de Capacidades
Elementos a analizar	Fundamentación teórica	Modelo	Metodología para la intervención	Desarrollo de la metodología
Adn de la compañía Misión Visión Valores	Ventaja Competitiva (Porter)	Inductores Estratégicos	Desarrollo Estratégico Direccionamiento	Los Valores Corporativos Propósito de la empresa Proyección de la empresa Alineación Vida Empresa Objetivos Corto mediano y largo plazo Objetivos Corto plazo
Elementos a analizar	Fundamentación teórica	Modelo	Metodología para la intervención	Desarrollo de la metodología
	Cadena de Valor (Gerencia y Planeación Estratégica. Jean Paul Sallenave.) Estrategia empresarial (Michael Treacy y Fred Wiersema en su libro "The Disciplines of Market Leaders",)	Estrategia y desarrollo de Planes de Acción	Desarrollo de estrategia y Plan de Acción	La estrategia y Justificación Plan de Acción e indicadores Plan de comunicación y despliegue de la estrategia
Elementos a analizar	Fundamentación teórica	Modelo	Metodología para la intervención	Desarrollo de la metodología
Perspectivas de los Procesos. Indicadores de Gestión	Indicadores de Gestión (KAPLAN Y NORTON) Balanced Score Card Indicadores estratégicos, tácticos y operativos	BSC INDICADORES DE EGSTION	Definir los indicadores claves de gestión y de resultado	Presentación de BSC con las perspectivas

a