



Colegio de Estudios  
Superiores de Administración

*Prospectiva Aplicada al Desarrollo e Implementación de Estrategias de Marketing para  
la Comercializadora de Envases Plásticos Duque Saldarriaga y Cía., S en C.*

**Trabajo de Grado**

Por:

Paula Fernanda Mariño Corredor

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–  
Maestría en Dirección de Marketing

Bogotá, 28 de Marzo de 2016

*Prospectiva Aplicada al Desarrollo e Implementación de Estrategias de Marketing para  
la Comercializadora de Envases Plásticos Duque Saldarriaga y Cía., S en C.*

**Trabajo de Grado**

Por:

Paula Fernanda Mariño Corredor

Dirigido por:

Rubén Baena

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-  
Maestría en Dirección de Marketing

Bogotá, 28 de Marzo de 2016

## ÍNDICE GENERAL

---

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN .....  | 8  |
| HIPÓTESIS .....   | 15 |
| OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....  | 15 |
| Objetivo General .....  | 15 |
| Objetivos específicos .....   | 15 |
| MARCO TEÓRICO .....   | 16 |
| MARCO CONCEPTUAL.....   | 16 |
| 1.    Prospectiva y Estrategias.....  | 16 |
| 1.1.    Proceso de Prospectiva.....   | 16 |
| 2.    Factores Claves de Éxito en el Plan Prospectivo .....                               | 17 |
| 2.1.    Importancia de los Factores Claves de Éxito .....                                 | 18 |
| 2.2.    Objetivos de los Factores Claves de Éxito .....                                   | 18 |
| 3.    Indicadores de Gestión.....   | 18 |
| 4.    Concepto de Marketing.....  | 19 |
| 5.    Importancia del Marketing.....  | 20 |
| 6.    Planeación del marketing .....  | 21 |
| 7.    Estrategias de Marketing.....   | 22 |
| 8.    Las 5 Fuerzas de Porter – Claves del Éxito.....                                     | 25 |
| 8.1.    Cuáles son las 5 Fuerzas?.....  | 26 |
| MARCO REFERENCIAL .....   | 27 |
| 9.    Industria del Plástico en Colombia.....   | 27 |
| 9.1.    Material Plástico.....  | 27 |
| 9.1.1.    Historia de la Industria Plástica.....  | 27 |
| 9.2.    Resinas Plásticas más Comunes y sus Principales Aplicaciones .....                | 29 |
| 9.3.    Análisis del Sector de Plásticos en Colombia .....                                | 31 |
| 9.3.1.    Colombia es el Principal Centro de Desarrollo de la Industria. ....             | 31 |
| 9.3.2.    Alto Potencial de Crecimiento del Mercado Colombiano de Plástico .....          | 32 |
| 9.3.3.    Bogotá es Principal Mercado y Centro de Producción de Plástico de Colombia..... | 32 |

|                   |  |    |
|-------------------|--|----|
| 9.3.4.            | Ubicación estratégica de Colombia.....   | 33 |
| 10.               | Envases y Empaques Plásticos.....  | 34 |
| 10.1.             | Que es envase y sus principales características?.....  | 34 |
| 10.2.             | Industria de Envases Plásticos en Colombia.....  | 35 |
| 10.2.1.           | Envases y Empaques: principal renglón de transformación de plásticos.....                                    | 36 |
| 11.               | Distribuidora y Comercializadora de Envases Plásticos Duque Saldarriaga y Cía.....                           | 37 |
| 11.1.             | Estructura Organizacional de Duque Saldarriaga y Cia.....  | 37 |
| 11.2.             | Oferta de Productos y Servicios de Duque Saldarriaga y Cia.....  | 38 |
| METODOLOGÍA.....  |  | 41 |
| 1.                | Unidad de Análisis.....  | 43 |
| 2.                | Etapas Metodológicas.....  | 46 |
| 3.                | Logros y Limitaciones.....   | 47 |
| RESULTADOS.....   |  | 49 |
| 1.                | Resultados de las Entrevistas con los Accionistas.....   | 49 |
| 2.                | Resultados de las Entrevistas a Profundidad.....   | 56 |
| 3.                | Resultados de la Metodología de Prospección.....   | 69 |
| 4.                | Definición de Estrategias de Marketing.....  | 86 |
| 4.1               | Estrategias de Producto.....   | 86 |
| 4.2               | Estrategias de Precio.....   | 89 |
| 4.3               | Estrategias de Distribución.....   | 90 |
| 4.4               | Estrategias de Promoción.....  | 91 |
| 4.5               | Estrategias relacionadas con Personas:.....  | 93 |
| 5.                | Esquema Gráfico de Cumplimiento del Modelo Prospectivo e Implementación de las Estrategias de Marketing..... | 94 |
| CONCLUSIONES..... |  | 94 |
| BIBLIOGRAFÍA..... |  | 96 |
| APÉNDICES.....    |  | 99 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Descripción de las Resinas más Utilizadas ..... | 29 |
| Tabla 2: Aplicaciones de las Resinas más Utilizadas..... | 30 |
| <b>Tabla 3:</b> Valoración del Reconocimiento.....       | 74 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Proceso de Marketing .....  | 21 |
| Figura 2. Ventas de Plástico en Colombia .....  | 31 |
| Figura 3: Exportaciones de Productos Plásticos.....                                     | 34 |
| Figura 4: Principales Sectores Consumidores de Materias Plásticas en Colombia.....      | 36 |
| Figura 5: Organigrama Duque Saldarriaga y Cia.....                                      | 37 |
| Figura 6: Envases Industriales Duque Saldarriaga y Cia 2015. ....                       | 38 |
| Figura 7: Envases para Alimentos Duque Saldarriaga y Cia 2015. ....                     | 39 |
| Figura 8: Envases Farmacéuticos Duque Saldarriaga y Cia 2015.....                       | 39 |
| Figura 9: Envases Farmacéuticos Duque Saldarriaga y Cia 2015.....                       | 39 |
| Figura 10: Modelo de Prospección.....   | 45 |
| Figura 11: Competencia directa de Duque Saldarriaga y Cía. ....                         | 50 |
| Figura 12: Proveedores de Duque Saldarriaga y Cía. ....                                 | 53 |
| Figura 13: Estados Financieros – Noviembre 2015 – Duque Saldarriaga y Cía. ....         | 55 |
| Figura 14: Estado de Resultados – Noviembre 2015 – Duque Saldarriaga y Cía. ....        | 55 |
| Figura 15: Histórico de ventas 2.012 a 2015 – Duque Saldarriaga y Cía. ....             | 56 |
| Figura 16: Análisis DOFA – Fortalezas - Duque Saldarriaga y Cia 2015. ....              | 71 |
| Figura 17: Análisis DOFA – Debilidades Duque Saldarriaga y Cia 2015. ....               | 72 |
| Figura 18: Análisis DOFA – Amenazas - Duque Saldarriaga y Cia 2015. ....                | 73 |
| Figura 19: Análisis DOFA Oportunidades - Duque Saldarriaga y Cia 2015. ....             | 73 |
| Figura 20: Valoración del Reconocimiento - Fortalezas Duque Saldarriaga y Cia 2015..... | 74 |
| Figura 21: Modelo de Prospección para Duque Saldarriaga y Cia 2015. ....                | 86 |
| Figura 22: Página Web Duque Saldarriaga y Cia 2015.....                                 | 92 |
| Figura 23: Catálogo del Empaque 2015.....   | 93 |
| Figura 24: Imágenes Iconos de Redes Sociales.....                                       | 93 |
| Figura 25: Objetivo de Ventas para el 2.020 – Duque Saldarriaga y Cía. ....             | 94 |

## ÍNDICE DE APÉNDICES

---

|                  |     |
|------------------|-----|
| Apéndice 1 ..... | 99  |
| Apéndice 2 ..... | 100 |

## INTRODUCCIÓN

---

Según (Acosplasticos, 2009) en todo el mundo, todos los días, millones de personas utilizan productos de plástico. Estos productos son las miles de formas que se puede dar al plástico durante su proceso de transformación, que pasa por tres generaciones de industrias. El origen de toda la cadena del plástico está en el petróleo. A partir de su proceso de refinamiento, se obtiene la nafta, entre otros derivados, materia prima básica para las centrales petroquímicas de primera generación.

Adicionalmente, según (Icarito, 2010) la principal característica del plástico es la capacidad de ser moldeado bajo diversas circunstancias y creado, a partir de la adición de moléculas basadas en el carbono para producir otras de gran tamaño, conocidas como polímeros. Los plásticos se caracterizan por tener excelentes propiedades para el aislamiento térmico y eléctrico y una buena resistencia a los ácidos, álcalis y disolventes.

Por lo anterior, a partir del plástico se desarrollaron hace muchos años los envases o empaques que en la actualidad se conocen con alguna mejora tecnológica y de producción y que son utilizados para el envasado de alimentos, bebidas, cosméticos, medicamentos, entre otros, Estos están constituidos por materiales poliméricos derivados del petróleo. Su uso se ha extendido en muchas aplicaciones debido a las numerosas ventajas que ofrecen, en particular su disponibilidad a gran escala, relativo, bajo costo de producción, ligereza, gran versatilidad y relativamente buenas propiedades de barrera (Arrieta, Peltzer, Garrigós, & Jiménez, 2011).

En comparación con los demás materiales, los envases de plástico pueden proveer propiedades inmejorables: el plástico ofrece transparencia, que permite inspeccionar los alimentos; facilidad en la portabilidad y el transporte, debido al poco peso del material; y conveniencia durante el etiquetado, diseño y asignación de forma.

De otra parte y con el fin de contextualizar al sector tanto a nivel mundial como en Colombia es importante hacer a continuación un análisis de lo general a lo particular en términos de producción y comercialización de plásticos y sus derivados:

Según la Organización de Plásticos Europeos (Plastics Europe Association), en 2013. El crecimiento de la industria del plástico tiene un efecto multiplicador en numerosos sectores importantes de la economía europea. La industria del plástico es un elemento clave de la innovación de muchos productos y tecnologías en otros sectores de la economía como salud, la generación de energía, la industria aeroespacial, la industria automotriz, el sector marítimo, la construcción, la electrónica, los envases o textiles.

Según la misma fuente, existen algunos retos de competitividad global de la industria europea de plásticos;

- Estados Unidos los bajos costos de energía debido a los combustibles no convencionales. Se espera que la tasa de producción de gas como fuente de en este país pase de un 10% en la actualidad a un 36% en 2035.
- Un tercio de los bio-plásticos se producen en América Latina. El acceso a la materia prima de base biológica proporciona oportunidades para la industria bio-plásticos especialmente en Brasil.
- Además 67% de las reservas mundiales de petróleo y el 45% de las reservas mundiales de gas se encuentran en el Oriente Medio; materias primas que ofrecen oportunidades para la industria del plástico allí. Por tanto, la integración hacia adelante de la industria de transformación de plásticos está en curso en este momento.
- En Asia el fuerte crecimiento en el sector con la conversión de plásticos (más de 22.000 empresas y 4 millones de empleados). Los factores clave son el crecimiento de la población y el crecimiento de los sectores de fabricación, como el sector automotriz.
- China es el líder mundial en la producción y transformación de plásticos. Bajos costos de producción en la conversión de plásticos han disparado las inversiones en la industria, incluida la fabricación de maquinaria.

Ahora bien, la producción de plásticos crece a nivel mundial y es estable en Europa; con un crecimiento continuo durante más de 50 años, la producción mundial en 2013, se

elevó a un 299 millones de toneladas, lo que significa un aumento del 3,9% en comparación con 2012. En Europa, la producción de plástico se estabilizó en 2013 después de la apertura de 2009, es decir se mantiene en 56 millones de toneladas (Plastics Europe Association).

La misma fuente afirma que en Europa, las aplicaciones de empaque son el sector de aplicaciones más grande para la industria del plástico y representan el 39,6% de la demanda total de los plásticos.

Desde otra perspectiva, revisando la situación local y de cara a las oportunidades que depara este nuevo milenio, la industria colombiana de empaques y envases ha declarado sus principales retos y preocupaciones (Múnera, Molina, & Montoya, 2011).

Así por ejemplo, los empresarios de empaques de plástico encuentran gran preocupación en lo que tiene que ver con la fuerte dependencia externa para el abastecimiento de materias primas, insumos y tecnología, además del hecho de que las expectativas de crecimiento industrial están alrededor del 7% para los años que vienen, lo cual implica para los empresarios de los empaques ajustar su cadena de abastecimiento a las dinámicas del mercado interno (Múnera, Molina, & Montoya, 2011).

Otra gran preocupación es que la imagen del plástico como material de empaque está asociada a las dificultades de biodegradación y por tanto, de los costos ambientales que genera este sector a la sostenibilidad del desarrollo en el nuevo milenio. A todo lo anterior, se suma la volatilidad en tasas de cambio, que recientemente ha empezado a mostrar tendencias devaluacionistas amenazando la competitividad precio de la demanda (Múnera, Molina, & Montoya, 2011).

Por su parte, según (Frost & Sullivan, 2012) el peso liviano y el bajo costo de los plásticos le está ayudando a quitarle mercado a los materiales convencionales como el vidrio, el papel y el metal, en el sector colombiano de envases para alimentos y bebidas.

Según lo marca (Noriega, y otros, 2011) la globalización y los desafíos del desarrollo sostenible, determinantes en toda actividad económica, inciden de manera

significativa en la evolución de los envases y empaques requeridos para conservar, transportar y comercializar las más diversas mercancías a escala nacional e internacional. Según la misma fuente, para la industria plástica, importante proveedora de soluciones de envase y empaque, es éste uno de los principales sectores demandantes. Es así como del consumo anual de resinas plásticas en el mundo, 32% a 35% se destina a envases y empaques, proporción que supera el 50% en Colombia. En este contexto de retos permanentes para las empresas locales, se hace necesario analizar los cambios que han llevado a la situación actual de los empaques plásticos y explorar las variables que modelarán el futuro.

También afirman, (Noriega, y otros, 2011) que la mayoría de los empaques que hay en el mercado Colombiano no son sostenibles y existe una enorme confusión al respecto. Hay poca conciencia de responsabilidad extendida hasta el post-consumo y se hace necesaria una reducción de desperdicios en la cadena total. En un país como Colombia hay una alta potencialidad subutilizada para este factor. Existe una restricción de oferta de materiales plásticos producidos con biotecnologías aunque se proyecta un rápido crecimiento de la capacidad instalada que hará que estos materiales cada vez sean más competitivos respecto a las alternativas tradicionales.

Adicionalmente, en muchos escenarios empresariales del sector, la toma de decisiones está orientada bajo los conceptos de empresas familiares que se ocupan del día a día y adolecen de un plan estratégico a mediano y largo plazo para anticiparse a reconocer las necesidades del consumidor final. Los tirajes cortos implican para las empresas colombianas, altos costos, mucho desperdicio, ineficiencia operativa y baja rentabilidad. Las empresas extranjeras están vendiendo en Colombia y se ajustan mejor a estas necesidades. Lo anterior obliga al convertidor a optimizar su línea productiva para que sea rentable la producción de lotes cada vez más pequeños (Noriega, y otros, 2011).

Pese a la situación actual descrita anteriormente, la industria en Colombia 2012 recibió ganancias por USD\$677.7 y estima que la cifra ascenderá a USD\$952.3 en 2016, según lo reportó (Frost & Sullivan, 2012).

Según (Duque Saldarriaga, 2014), es importante definir y aclarar que las actividades relacionadas con la comercialización de envases plásticos en Colombia, están viéndose afectadas por las grandes empresas fabricantes de estos productos, las cuales centran sus ventas, especialmente, para las grandes industrias ya que sus pedidos incluyen grandes volúmenes de unidades mensuales.

De allí la importancia que generan en el mercado las comercializadoras de envases y empaques plásticos, como Duque Saldarriaga y Cía., que es la empresa que soporta esta investigación; es una compañía pyme que basa su actividad económica en la distribución y comercialización de envases plásticos en Colombia, principalmente en la ciudad de Bogotá; es fruto de un esfuerzo familiar y ha logrado posicionarse como una de las más reconocidas en el sector y que ofrece sus productos a empresas de diferentes sectores económicos, organizaciones nuevas o en crecimiento. Las comercializadoras como Duque Saldarriaga y Cía., son una mejor opción en términos de ventas, crédito, distribución, transporte, procesos y pagos para los clientes finales, así como también, se convierten en una ventana u opción para las grandes fábricas ya que cuando las pequeñas o medianas empresas crecen, por temas de costo / beneficio irán a al productor primario (Duque Saldarriaga, 2014).

Ahora bien, las políticas gubernamentales, sociales y de educación que se han normalizado en Colombia, están promoviendo cada vez más la creación de empresas, por tanto, para éstas es mucho más cómodo buscar ventajas o beneficios en las distribuidoras y comercializadoras de envases plásticos, en cuanto, servicio, precio, logística, pequeños volúmenes etc., a diferencia de lo que los fabricantes pueden ofrecer como proceso largos y tiempos de espera muy elevados para la entrega de productos, sumado a que éstas se protegen y no asumen los posibles riesgos que presentan este segmento de la industria, por lo anterior, poseen, limitados cupos de crédito y en muchos casos éstos no existen, generando insatisfacción en los clientes finales (Noriega, y otros, 2011).

No se puede apartar el hecho que los grandes proveedores de envases y empaques plásticos suministran el transporte por cantidades denominadas mayores (por ejemplo, 3.000 unidades de envases de 5 galones únicamente dentro del perímetro urbano) y para las

que son consideradas menores no se presta el servicio o se realiza con un sobre costo para los clientes, lo que ha ocasionado a las pequeñas industrias a trasladarse hasta las plantas contratando el servicio con particulares y/o lo realizan en vehículos no apropiados ocasionando daños y pérdidas de los envases (Duque Saldarriaga y Cía., S en C, 2014).

De igual manera, con la situación actual de los plásticos no solamente en Colombia sino también en el mundo, Duque Saldarriaga y Cía., se enfrenta a una problemática relacionada con el abastecimiento de materias primas, los insumos y los avances en la tecnología que utilizan los fabricantes y que por ende incrementa el costo de los productos que son ofrecidos al comprador y/o consumidor final. Por tanto, la compañía debe hacer frente a la situación económica y social tanto mundial como local, con el principal objetivo, de establecer una base económica sólida que le permita plantear estrategias de prospección aplicadas al marketing que favorezcan su maduración como organización y fortalezca su sostenibilidad hacia el futuro.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, cabe analizar especialmente para éste proyecto, cómo lograr la sostenibilidad económica futura de la comercializadora de envases plásticos Duque Saldarriaga y Cía?; Cuáles estrategias de marketing serían las más adecuadas para que complementen el plan prospectivo de la compañía?

Las respuestas a estas inquietudes hacen parte de la justificación del proyecto de grado, que basa su desarrollo e implementación en las problemáticas evidenciadas y descritas con antelación, dado que, Duque Saldarriaga y Cía., pretende la creación de un departamento de mercadeo que favorezca, entre otras cosas, estrategias de marketing que le permitan enfrentar la situación en el sector en términos de producción, aumentar sus ventas, lograr una mayor participación en el mercado y por supuesto mejorar los niveles de satisfacción de sus clientes.

Así mismo, este proyecto se justifica en función de la necesidad de lograr el futurible o futuro deseado para la compañía a la luz de las condiciones actuales que se están experimentando en el sector en el cual Duque Saldarriaga y Cía., desarrolla sus actividades.

Para poder garantizar el cumplimiento de las estrategias, es indispensable, así mismo, realizar un análisis de prospección estratégica que seguirá la comercializadora, el cual permitirá identificar las variables más relevantes de la compañía, tanto externas como internas, con las que se desarrollarán los parámetros estratégicos a utilizar para definir el diseño y también elegir escenarios que permitan alcanzar los objetivos empresariales propuestos de rentabilidad y penetración en el mercado, así como también, la identificación de los factores claves de éxito, que serán la pauta para las actuaciones estratégicas empresariales de manera futura.

## HIPÓTESIS

---

El análisis prospectivo y las estrategias de marketing definidas para la comercializadora pyme de envases plásticos Duque Saldarriaga y Cía., no solo permitirá la organización interna y el mejoramiento de procesos, sino también, reducirá el impacto de los factores socio-económicos sobre la estabilidad y el crecimiento de la compañía establecido para el año 2.020.

## OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

---

### *Objetivo General*

Desarrollar e implementar estrategias de marketing que conduzcan a obtener las metas de crecimiento que se propongan año a año durante un período de 5 años, bajo el esquema de planeación en prospectiva para la comercializadora de envases plásticos Duque Saldarriaga y Cía. S en C.

### *Objetivos específicos*

- a. Analizar el mercado de envases plásticos desde la perspectiva de los accionistas, de los clientes y/o consumidores finales, así como, desde el punto de vista de los competidores.
- b. Determinar los factores claves de éxito que favorecerán el plan prospectivo estratégico de la organización.
- c. Analizar las fortalezas y debilidades de la comercializadora de envases plásticos así como, las amenazas y oportunidades presentes en el sector.
- d. Identificar los diferentes escenarios a los cuales se puede enfrentar la compañía en el futuro inmediato.
- e. Evaluar la posible evolución de los Factores Críticos de Éxito de cara a los escenarios definidos.
- f. Formular estrategias de marketing, con base, en los resultados de la investigación de mercados y de prospección realizada.

## MARCO TEÓRICO

---

### MARCO CONCEPTUAL

#### 1. Prospectiva y Estrategias

De acuerdo con lo expuesto por (Reyes, 2011), dada la dinámica constante que presenta el ámbito empresarial actualmente, es necesario que las directivas de las organizaciones cuenten con nuevas herramientas de dirección que no solo se alimenten con datos del pasado, si no que por el contrario, le permitan anticiparse a los problemas que puedan suceder en el futuro teniendo en cuenta que es posible influir sobre él, para poder así disponer de mejores estrategias que aumenten su competitividad en el mercado.

El mismo autor argumenta que una de estas herramientas de dirección es la prospectiva estratégica, la cual ayuda a explorar diferentes escenarios futuros para poder anticiparse a las situaciones que puedan presentarse allí, teniendo como base la certeza de que el futuro está por hacer y que no es adecuado tomar acciones ya cuando las situaciones están dadas (Reyes, 2011).

##### 1.1. Proceso de Prospectiva

Según (Velásquez, 2012) la prospectiva ha demostrado la importancia de investigar el futuro, por la sencilla razón de que todos nosotros lo construimos permanentemente. Investigar y construir el futuro deseado, como individuos y como organizaciones debe ser una obligación, desde el punto de vista ético y de responsabilidad social.

El mismo autor plantea que el proceso de la Prospectiva cuenta con dos grandes fases que son complementarias entre sí:

- “La primera es la **Exploratoria**, en la cual, se trata de conocer, deducir, e inducir cuales podrían ser los riesgos y oportunidades, aplicando la inteligencia estratégica, competitiva y de negocios”.
- “La segunda fase **Decisional**, consiste en pensar y desarrollar las estrategias y mediante ellas, planificar para llevarlas a la práctica y construir los diferentes escenarios y sobre todo el escenario deseado”.

Como lo dijo el economista francés, profesor en el Conservatoire National des Arts et Métiers, titular de la cátedra de prospectiva estratégica, Michel Godet, "*La Planeación no tiene ningún sentido si no está vinculada a la acción*". Por dicha razón, Prospectiva y Planificación Estratégica se complementan y trabajan permanentemente enlazadas entre sí ayudando a la toma de decisiones y por ende al logro de los objetivos (Godet, 2007).

En conclusión, según lo plantea (Godet, 2007) la Prospectiva puede ser utilizada para la identificación de los riesgos y oportunidades respondiendo a las preguntas: ¿Qué debo hacer?, ¿Que no debo hacer, pues sería un error o contraproducente?, ¿Qué debo tratar de impedir que ocurra?, ¿Qué debo intentar que ocurra para que se configure el escenario deseado? y después de estas : ¿Qué es lo peor que podría suceder?, ¿Qué es lo mejor que podría suceder?.

Lo más importante es impulsar el desarrollo de una cultura de Planeación Estratégica, incentivando actitudes proactivas que exploren las consecuencias de cada acción u omisión en nuestras vidas y en nuestras organizaciones (Velásquez, 2012).

## **2. Factores Claves de Éxito en el Plan Prospectivo**

Tal como lo define (López, 2012), “los factores claves de éxito son los elementos que le permiten a los empresarios alcanzar los objetivos que se han trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única”. El mismo autor plantea que en los formatos de plan de negocios aparece la expresión "factores claves de éxito" como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo ya que a través de ellos se pueden evaluar las competencias reales del negocio.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta (López, 2012).

### **2.1. Importancia de los Factores Claves de Éxito**

Según el estratega de negocios japonés Kenichi Ohmae, “las empresas fracasan porque no son conscientes de los factores clave del éxito”. “Una vez que una empresa conoce sus FCE (Factor Clave del Éxito), puede hacer planes estratégicos para lograr sus objetivos de negocio”. Cada empresa tiene metas que ayudan a determinar qué tan exitosa es. Estos son probablemente una combinación de objetivos cuantitativos y cualitativos, y deben estar claramente definidos en el plan de negocio de la compañía (Martin, 2013).

### **2.2. Objetivos de los Factores Claves de Éxito**

Según (Martin, 2013) una empresa debe empezar por determinar sus metas cuantitativas, los cuales, son hitos financieros se indican en el plan comercial de la compañía, y ofrecen una visión a largo plazo de cómo una empresa planea cumplir con sus metas financieras en un tiempo establecido. Una empresa también debe tener objetivos cualitativos, tales como la satisfacción del cliente, la calidad constante del producto, o una base de clientes leales.

## **3. Indicadores de Gestión**

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro (Camejo, 2012).

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados (Camejo, 2012).

### **¿Por qué medir y para qué?**

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar (Camejo, 2012). La medición del

desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa.

### **¿Para qué medir?**

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

### **4. Concepto de Marketing**

Como idea básica, el marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad (Kotler, Philip; Keller, Kevin, 2006).

Sin embargo, la idea de marketing también ha evolucionado de la mano de Seth Godin, quién utiliza frases concretas e innovadoras para hablar de cómo es posible el marketing hoy en día:

- “Piensa en el mercado más pequeño concebible y describe un producto que lo abrume siendo extraordinario”.
- “Copia, no de tu industria, de otras”.
- “Encuentra cosas que no se hacen en tu industria y hazlas”.
- “Hay que ir donde no hay competencia, cuanto más lejos, mejor”.
- “La única vía hacia un crecimiento saludable es un producto extraordinario”.
- “Todo lo que hagas para añadir valor a tu producto, es marketing”.

- “Primero hay que encontrar el nicho, después crear el producto, no al revés”.
- “Un ejemplo de buen marketing es aquel que evoluciona su producto, no sus anuncios”.
- “La seguridad es un riesgo”.
- “Los criterios de calidad son aburridos. Muy bueno es algo que ocurre día a día y que no vale la pena mencionar”.

En cuanto a la definición empresarial, Peter Drucker afirma “que el propósito del marketing es lograr que la venta sea algo superfluo”. “El objetivo del marketing es conocer y entender tan bien al consumidor que los productos o servicios se ajusten perfectamente a sus necesidades y se vendan solos”.

### **5. Importancia del Marketing**

El éxito financiero suele depender del talento comercial y del marketing de las empresas. Los departamentos de finanzas, producción, contabilidad o cualquier otro no importarían verdaderamente si no hubiera una demanda suficiente de los productos y servicios de la empresa que le permita obtener beneficios. Una cosa es inconcebible sin la otra. (Kotler, Philip; Keller, Kevin, 2006).

Los mis autores afirman que tomar las decisiones adecuadas no siempre es fácil. Los gerentes de marketing no sólo deben tomar decisiones generales, como las características que debe presentar un nuevo producto, el precio que se debe fijar para el consumidor, o dónde se deben comercializarlos productos y cuánto dinero se debe invertir en publicidad y ventas, sino también decisiones más específicas como el color de un nuevo envase o las palabras exactas que aparecerán en éste.

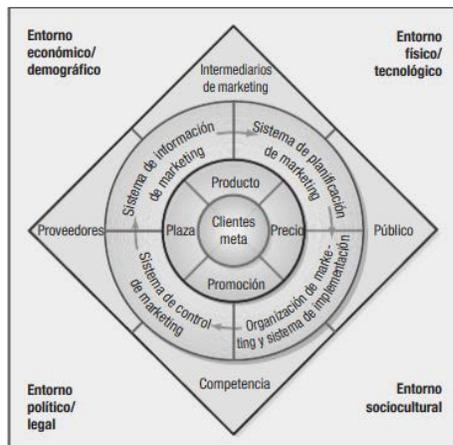
La utilidad del marketing se puede aplicar al menos, en 10 rubros: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas (Kotler, Philip; Keller, Kevin, 2006).

Según los autores (Kotler, Philip; Armstrong, Gary, 2006), el marketing exige tener en cuenta para crear las estrategias, los siguientes elementos:

- Necesidades, deseos y demandas.
- Mercado meta, posicionamiento y segmentación.
- Ofertas y marcas.
- Propuesta de valor y satisfacción.
- Canales de Marketing: de comunicación, de distribución y de servicio.
- Competencia.
- Entorno de Marketing: Entorno funcional, aquellos agentes inmediatos que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta y Entono general compuesto por seis elementos: el entorno demográfico, el económico, el físico, el tecnológico, el político-legal y el sociocultural.

## 6. Planeación del marketing

En la práctica, el marketing sigue un proceso lógico. El proceso de planeación de marketing consiste en identificar y analizar oportunidades de negocio, seleccionar los mercados meta, elaborar estrategias, definir programas y administrar el esfuerzo de marketing. La figura 2 presenta, a grandes rasgos, un esquema del proceso de marketing y de las fuerzas que determinan la estrategia de marketing de una empresa.



**Figura 1.** Proceso de Marketing

**Fuente:** *Adaptado del texto Dirección de Marketing (2009)*

No obstante, las condiciones actuales del planeta exigen cambios en todas nuestras prácticas. En muchos ámbitos se ha abogado por un desarrollo sustentable que respete a la naturaleza (o lo que queda de ella) y olvide cualquier práctica que fomente el desperdicio de nuestros recursos naturales. Incluso la mercadotecnia ha encontrado la manera de unirse a esta tendencia verde con la creación del *Green Marketing* o Marketing Ecológico (Navarrete, 2014).

## **7. Estrategias de Marketing**

Una estrategia de marketing es un método por el cual una empresa u otra organización buscan concientizar a los consumidores sobre un mensaje específico, a menudo relacionado con un producto o servicio en particular. Las estrategias se componen de un número diferente de piezas relacionadas con el diseño y la distribución del mensaje. (Wolfe, 2013).

Como lo reseña (Cafferri, 2016), para diseñar la estrategia de marketing, se pueden utilizar cinco (5) instrumentos básicos, que se deben combinar adecuadamente, con el fin, de conseguir los objetivos. Kotler y Armstrong, definen la mezcla de marketing como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto".

Según Cafferri, 2016 *“estas herramientas se resumen en las “5 P”. El marketing identifica las siguientes áreas de trabajo o desarrollo que debes considerar para que tu negocio sea exitoso”*:

### **Producto:**

*Es el bien físico, servicio o idea que se ofrece al mercado. El concepto de producto es algo más amplio que un objeto en sí, ya que puede incorporar el envase, la tapa, la*

presentación, los servicios anexos como el de post-venta o traslado, garantías, entre otros. Entre sus funciones en el marketing están:

- *Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, servicios y/o ideas*
- *Mantenimiento, modificación o abandono de producto*
- *Marca e imagen*
- *Envase y etiquetado*

### **Precio**

*Es el costo al público o precio de venta. Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción, derivada de la compra y el uso o el consumo del producto. Es uno de los factores claves para la venta de un producto, pero no es el único y no es el determinante en la mayoría de los casos. Muchas veces el precio se calcula como el costo de producción más un porcentaje, sin embargo, por lo general el precio lo decide el mercado. Características:*

- *Se fija más a corto plazo*
- *Por el precio, la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia.*
- *Es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costes*

### **Promoción**

*Es la publicidad que hagamos para vender el producto, es decir, las formas de informar y convencer de las bondades de nuestro producto o servicio. Con la promoción se busca crear en el cliente razones para adquirir un producto que se está comercializando. Se busca:*

- *Comunicar las características del producto.*
- *Comunicar los beneficios del producto.*
- *Que se recuerde o se compre la marca/producto*

### **Plaza**

*Es el lugar donde vendemos el producto. Esto puede jugar un rol relevante para el éxito de nuestro negocio. Una calle con mucho tránsito de personas es una mejor vitrina que un pasaje escondido, por eso es recomendable, antes de abrir un negocio, hacer un estudio de mercado de la zona. Utilizamos la plaza para conseguir que un producto llegue al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:*

- *Canales de distribución. Agentes que llevan los productos desde el proveedor hasta el consumidor.*
- *Planificación de la distribución. Temática de cómo hacer los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas)*
- *Distribución física. Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados*
- *Comercialización. Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Presentación, publicidad y la promoción en el punto de venta*

### **Personas**

*Las personas desempeñan un papel imprescindible en la comercialización de los servicios. De sus acciones ante los clientes, ya sea de cara al público o no, dependerá un mayor o menor éxito de la empresa.*

*La consideración clave para cuidar este aspecto es la formación de personal que facilitará una respuesta eficaz a las necesidades de los clientes y asegurará que todas las personas de la empresa conozcan la política de la empresa hacia sus clientes.*

*Esto tiene que llevar aparejado el desarrollo de una cultura organizacional orientada hacia el cliente.*

Por otra parte, Kotler nos regala 7 estrategias que considera ganadoras ante estos nuevos escenarios y a la vista de que los mercados son cada vez más competitivos, ya que han sido testadas en diferentes modelos de negocio y que han demostrado que pueden aportarnos modelos estratégicos a tener en cuenta para implementarlos en el nuestro. Las estrategias son:

- a. Estrategia de bajos cotos
- b. Crear una experiencia
- c. única para el consumidor.
- d. Reinventar el modelo de negocio.
- e. Ofrecer calidad máxima en el producto.
- f. Centrarse en nichos de mercado.
- g. Ser innovador
- h. Ser el mejor en diseño.

## 8. Las 5 Fuerzas de Porter – Claves del Éxito

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también otorga acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste (Las 5 fuerzas de Porter, 2015).



### 8.1. Cuáles son las 5 Fuerzas?

Según el sitio Web “5fuerzasdeporter.com” las cinco fuerzas de describen a continuación:

- a. Amenaza de la entrada de los nuevos competidores:** Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

Este tipo de amenazas puedes depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes (Las 5 fuerzas de Porter, 2015).

- b. Poder de negociación de los proveedores:** Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

- c. Poder de negociación de los clientes.** Si el poder de negociación del cliente es bajo la industria más atractiva y aumenta el potencial de ganancias para el proveedor, y si el poder de negociación de del cliente es alto la industria es menos atractiva y disminuye el potencial de ganancias para el vendedor.

- d. Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos:** En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.

- e. Rivalidad entre competidores:** En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto. Esta rivalidad da como resultado:

- Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- Que el mercado se sature
- Que existan competidores muy diversos.

## MARCO REFERENCIAL

### 9. Industria del Plástico en Colombia

#### 9.1. Material Plástico

El material plástico es un material por lo común orgánico, sintético, que puede ser ablandado por medio del calor durante alguna etapa de su transformación, adoptando una nueva forma, que se conserva de manera permanente o semipermanente. Todos los plásticos están formados por grandes moléculas unidas entre sí por grandes fuerzas de enlace, siendo característica esencial de estos materiales su elevado peso molecular. En general, el material acabado está constituido por estas macromoléculas y diferentes aditivos, como son cargas minerales, colorantes, plastificantes, estabilizantes, agentes antioxidantes, entre otros (Coxaj, Oscar Felipe, 2008).

##### 9.1.1. Historia de la Industria Plástica

Según la Enciclopedia del Plástico (IMPI, 1997) el desarrollo de estas sustancias (plásticos) se inició en 1860, cuando el fabricante estadounidense de bolas de billar Phelan and Collander ofreció una recompensa de 10.000 dólares a quien consiguiera un sustituto aceptable del marfil natural.

En el siglo XIX en Londres, Alexander Parkes, habiendo trabajado por algún tiempo haciendo hule natural, se interesó en buscar otra sustancia que podía dar resultados parecidos a los del hule. Así comenzó a estudiar el nitrato de celulosa y en el año 1862 desarrolló una materia que podía usarse en estado sólido o líquido y que era flexible, resistente al agua, pudiendo ser pigmentado y también ser usado para utensilios y herramientas. Esto resultó ser el plástico original, el cual tiene actualmente muchas familias (IMPI, 1997).

Durante las décadas siguientes aparecieron de forma gradual más tipos de plásticos. Se inventaron los primeros plásticos totalmente sintéticos: un grupo de plásticos termoestables o resinas desarrollado hacia 1906 por el químico estadounidense de origen belga Leo Hendrik Baekeland, y comercializado con el nombre de baquelita. Entre los productos desarrollados durante este periodo están los polímeros naturales alterados, como

el rayón, fabricado a partir de la celulosa, del nitrato de celulosa o del etanoato de celulosa (IMPI, 1997).

En 1920 se produjo un acontecimiento que marcaría la pauta en el desarrollo de materiales plásticos. El químico alemán Hermann Staudinger aventuró que éstos se componían en realidad de moléculas gigantes o macromoléculas. Los esfuerzos dedicados a probar esta afirmación iniciaron numerosas investigaciones científicas que produjeron enormes avances en esta parte de la química. En las décadas de 1920 y 1930 apareció un buen número de nuevos productos, como el etanoato de celulosa (llamado originalmente acetato de celulosa), utilizado en el moldeo de resinas y fibras, y el policloruro de vinilo (PVC), empleado en tuberías y recubrimientos de vinilo. Uno de los plásticos más populares desarrollados durante este periodo es el metacrilato de metilo polimerizado, que se comercializó en Gran Bretaña con la marca de Perspex y con la marca Lucite en Estados Unidos y que se conoce en español como plexiglás. Este material tiene propiedades ópticas excelentes; puede utilizarse para gafas y lentes, o en el alumbrado público o publicitario. Las resinas de poliestireno, comercializadas alrededor de 1937, se caracterizan por su alta resistencia a la alteración química y mecánica a bajas temperaturas y por su escasa absorción de agua. Estas propiedades hacen del poliestireno un material adecuado para aislamientos y accesorios utilizados a bajas temperaturas, como en instalaciones de refrigeración y en aeronaves destinadas a los vuelos a gran altura (IMPI, 1997).

Después de la Segunda Guerra Mundial, la industria de los plásticos logró avanzar bastante al desplazar a la industria del acero. Este gran avance se dio debido a que los plásticos son una gran colección de materiales de muchas funciones: pueden tener las características de la madera, el cuero, el metal o el vidrio, del marfil o resinas naturales y sus usos son ilimitados. Por otro lado, los plásticos pueden ser hechos de acuerdo con las necesidades específicas de la producción, al alterar la fórmula química y la estructura molecular” (IMPI, 1997).

Según los mismos autores (IMPI, 1997) en los últimos cuarenta años, nuevos materiales plásticos con características refinadas y tecnológicamente válidas han sido

producidos. Esto se debe al progreso científico y al incremento de la colaboración entre la industria y la ciencia.

## 9.2. Resinas Plásticas más Comunes y sus Principales Aplicaciones

De acuerdo con lo establecido en la Guía Ambiental del Sector de Plásticos descritas por el Ministerio del Medio Ambiente en Colombia en la Tabla 2 se encuentra la descripción de las resinas más utilizadas en la industria del plástico en Colombia y sus características:

| TABLA No. 2                               |  |
|---|--|
| DESCRIPCIÓN DE LAS RESINAS MÁS UTILIZADAS |  |
| <b>POLIETILEN TEREFTALATO (PET)</b>       | El PET está constituido de petróleo crudo, gas y aire. Un kilo de PET es 64% de petróleo, 23% de derivados líquidos del gas natural y 13% de aire. A partir del petróleo crudo se extrae el paraxileno y se oxida con el aire para dar ácido tereftálico. El etileno, que se obtiene principalmente a partir de derivados del gas natural, es oxidado con aire para formar el etilenglicol. La combinación del ácido tereftálico y el etilenglicol produce como resultado el PET.  |
| <b>POLIETILENO (PEAD-PEBD)</b>            | El polietileno se produce a partir del etileno derivado del petróleo o gas natural. El etileno se somete en un reactor a un proceso de polimerización. Este se realiza en presencia de un catalizador, en condiciones de presión y temperatura que posibilitan la formación de polímeros, que en el producto final tienen la forma de gránulos, denominados pellets. Dependiendo de las condiciones del proceso de fabricación existen variedades de polietileno. Las más conocidas son: el polietileno de alta densidad PEAD y el polietileno de baja densidad PEBD, de éste último se producen dos tipos: el PEBD convencional y el PEBD lineal.   |
| <b>POLIPROPILENO (PP)</b>                 | El polipropileno es un hidrocarburo que pertenece a la familia de las poliolefinas y es producido a través de la polimerización del propileno (el cual es un gas resultante como subproducto de la industria petroquímica), utilizando catalizadores de tipo Ziegler Natta o Metalocenos para su reacción. Su estructura molecular consiste de un grupo metilo (CH <sub>3</sub> ) unido a un grupovinilo (CH <sub>2</sub> ) <sup>6</sup> . El polipropileno también puede ser copolimerizado con etileno para formar los copolímeros random (mejor transparencia y brillo) y los copolímeros de impacto (buena resistencia al impacto a temperatura ambiente y bajas temperaturas)   |
| <b>POLIESTIRENO (PS)</b>                  | El poliestireno es el polímero resultante de la síntesis orgánica entre el etileno y el benceno (hidrocarburos derivados del petróleo) para formar el monómero del estireno que se polimeriza a poliestireno. Los tipos principales de PS son el poliestireno uso general y el poliestireno de alto impacto.   |
| <b>CLORURO DE POLIVINILO (PVC)</b>        | El PVC se produce a partir de sal común y de petróleo o gas natural. Del petróleo se obtiene etileno mediante un proceso de craqueo; la sal es disuelta en agua y sometida a electrólisis para separar el cloro presente en ella. El etileno y el cloro se combinan entonces para formar el dicloroetileno, compuesto que se convierte en cloruro de vinilo monómero mediante un proceso de destilación. De la polimerización del cloruro de vinilo se obtiene el PVC en su estado de resina virgen. Dependiendo del tipo de proceso utilizado, las resinas pueden ser de tipo suspensión o emulsión. El PVC se combina con diversos aditivos para formar compuestos de PVC que incorporan así una amplia gama de propiedades. |

**Tabla 1. Descripción de las Resinas más Utilizadas**

*Fuente: Adaptado de Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (2004).*

Por otra parte, en la Tabla No. 2 (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2004) figura una relación de los tipos de polímeros más utilizados y de los productos que típicamente se manufacturan con cada uno de ellos:

| TABLA No. 3   |   |
|---|---|
| APLICACIONES DE LAS RESINAS MÁS UTILIZADAS  |   |
| PLÁSTICOS   | APLICACIONES TÍPICAS  |
| <b>Poliétilen Tereftalato (PET)</b>   | Botellas de gaseosas, agua, aceite y vinos; envases farmacéuticos; tejas; películas para el empaque de alimentos; cuerdas, cintas de grabación; alfombras; zuncho; rafia; fibras  |
| <b>Poliétileno de alta densidad (PE-AD)</b>   | Tuberías; embalajes y láminas industriales; tanques, bidones, canastas o cubetas para leche, cerveza, refrescos, transporte de frutas; botellas; recubrimiento de cables; contenedores para transporte; vajillas plásticas; letrinas; cuñetes para pintura; bañeras; cerramientos; juguetes; barreras viales; conos de señalización.  |
| <b>Cloruro de polivinilo PVC - Rígido</b>   | Tuberías y accesorios para sistemas de suministro de agua potable, riego y alcantarillado; ductos, canaletas de drenaje y bajantes; componentes para la construcción, tales como: perfiles y paneles para revestimientos exteriores, ventanas, puertas, cielorrasos y barandas; tejas y tabletas para pisos; partes de electrodomésticos y computadores; vallas publicitarias, tarjetas bancarias y otros elementos de artes gráficas; envases de alimentos, detergentes y lubricantes; empaques tipo blister.  |
| <b>PVC-Emulsión</b>   | Papel decorativo para recubrimientos interiores, cueros sintéticos para muebles y calzado, juguetes.  |
| <b>PVC-Flexible</b>   | Membranas para impermeabilización de suelos o techos, recubrimientos aislantes para cables conductores; empaques y dispositivos de uso hospitalario (como bolsas para almacenar suero o sangre, equipos para venoclisis), mangueras para riego, suelas para calzado   |
| <b>Poliétileno de baja densidad (PE-BD, PE-LBD)</b>   | Películas para envolver productos, películas para uso agrícola y de invernadero; láminas adhesivas; botellas y recipientes varios; tuberías de irrigación y mangueras de conducción de agua; bolsas y sacos, tapas, juguetes; revestimientos; contenedores flexibles.   |
| <b>Polipropileno (PP)</b>   | Película para empaques flexibles, confitería, pasabocas, bolsa de reempaque, laminaciones, bolsas en general. Rafia, cuerda industrial, fibra textil, zuncho, muebles plásticos, utensilios domésticos, geotextiles, mallas plásticas, carcasas de baterías, vasos desechables, vasos plásticos, tarrinas, empaques para detergentes, tubería, botellas, botellones, juguetería.  |
| <b>Poliestireno (PS) Espumado Expandido</b>   | Su principal aplicación es la fabricación de envases y empaques tanto de uso permanente como de un solo uso (desechables). Aplicaciones dirigidas a la industria, como elementos para equipos eléctricos y electrodomésticos; carcasas; gabinetes interiores; contrapuestas de neveras; estuches para casetes de audio y video. Aplicaciones en la industria farmacéutica y accesorios médicos. Juguetería y recipientes de cosméticos. Elementos en la industria de la construcción: encofrados; concretos aligerados; difusores de luz; divisiones de baño; cielorrasos; rejillas arquitectónicas. Industria Automotriz: artículos escolares y de oficina. Elementos decorativos para el hogar; publicidad y promocionales. |
| <b>Otros</b><br>•Policarbonato (PC)<br>• Acrilonitrilo<br>Butadieno<br>Estireno (ABS)<br>• Estireno<br>Acrilonitrilo(SAN)<br>• Poliamida (PA)<br>• Nylon<br>• Acetatos(POM) | Botellones para agua<br>Discos compactos<br>Carcasas para computadores y equipos de tecnología<br>Películas<br>Envases para alimentos   |

**Tabla 2:** Aplicaciones de las Resinas más Utilizadas

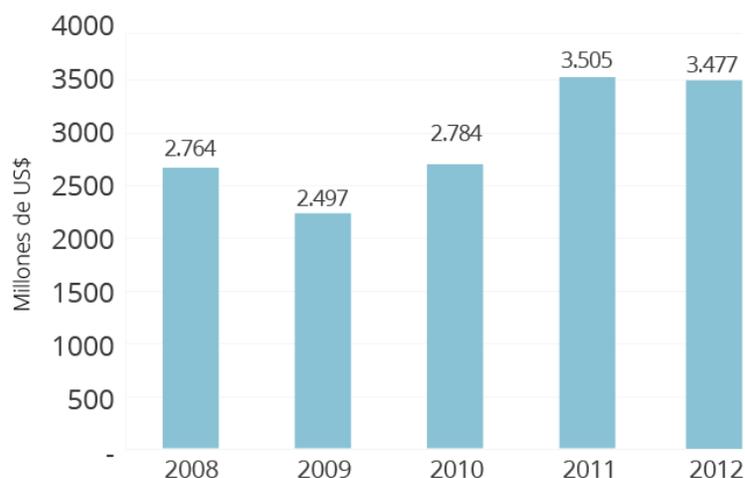
*Fuente:* Adaptado de Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (2004).

### 9.3. Análisis del Sector de Plásticos en Colombia

La economía colombiana evidencia una expansión sostenida del consumo ocasionado, entre otros factores, por la mejora en el ingreso, la facilidad de acceso al crédito con favorables tasas de interés, el crecimiento de la población urbana y la profundización del comercio nacional e internacional (Invest in Bogotá, 2013).

Siguiendo con el análisis del mismo autor, este buen momento económico por el que atraviesa el país ha impulsado el nivel de producción y consumo de productos transformados de plásticos. Este resultado se debe a que la industria plástica es transversal a diversas industrias, que han mostrado un fuerte dinamismo en los últimos años, tales como: alimentos y bebidas, farmacéutica y cosmética, construcción, agroindustria y automotriz, entre otros.

**Ventas de la industria de plástico en Colombia  
(2008 -2012)**



**Figura 2. Ventas de Plástico en Colombia**

*Fuente: Adaptado de la Superintendencia de Sociedades (2013)*

#### 9.3.1. Colombia es el Principal Centro de Desarrollo de la Industria.

Según el portal Invest in Bogotá; el país y su capital poseen un potencial de crecimiento del mercado colombiano de plástico. Colombia se caracteriza por tener un

volumen de consumo muy bajo, comparado con países de similar nivel de desarrollo en la región

El mismo portal afirma que Bogotá, es el principal mercado y centro de producción de plástico de Colombia: Con más de 200 grandes compañías, Bogotá y su región representan más del 55% de las ventas del sector de plásticos en el país para el período de 2013.

Además, por la ubicación estratégica de Colombia, las empresas del sector de plástico tienen acceso preferencial a los principales mercados de la región. También, por la disponibilidad y calidad de la mano de obra: Bogotá cuenta con una amplia fuerza de trabajo altamente calificada y a costos competitivos.

### **9.3.2. Alto Potencial de Crecimiento del Mercado Colombiano de Plástico**

Los ingresos del sector en Colombia crecieron a una tasa anual del 6% entre 2008 y 2012, alcanzando en el último año un valor de mercado cercano a los US\$ 3.500 millones (Invest in Bogotá, 2013).

La producción de plástico ha superado el millón de toneladas anuales, y tiene una perspectiva muy positiva para los próximos años debido a que continuaran expandiéndose las industrias demandantes de materiales plásticos.

Según Invest in Bogotá (2014), los principales sectores que demandan plástico en Colombia son: envases y empaque (54%), construcción (21%), agricultura (9%) e institucional (8%) (Acoplásticos.)

Con un consumo anual de 20 kg por habitante, Colombia se caracteriza por tener un bajo nivel de consumo de plástico comparado con países de similar nivel de desarrollo en la región. La brecha es aún mayor si se compara con países desarrollados donde el plástico ha sustituido múltiples materiales tradicionales (Invest in Bogotá, 2013).

### **9.3.3. Bogotá es Principal Mercado y Centro de Producción de Plástico de Colombia**

Las empresas de alimentos y bebidas ubicadas en Bogotá y la región facturan anualmente cerca de US\$ 10.800 millones, esto representa el 44% de la industria nacional de alimentos.

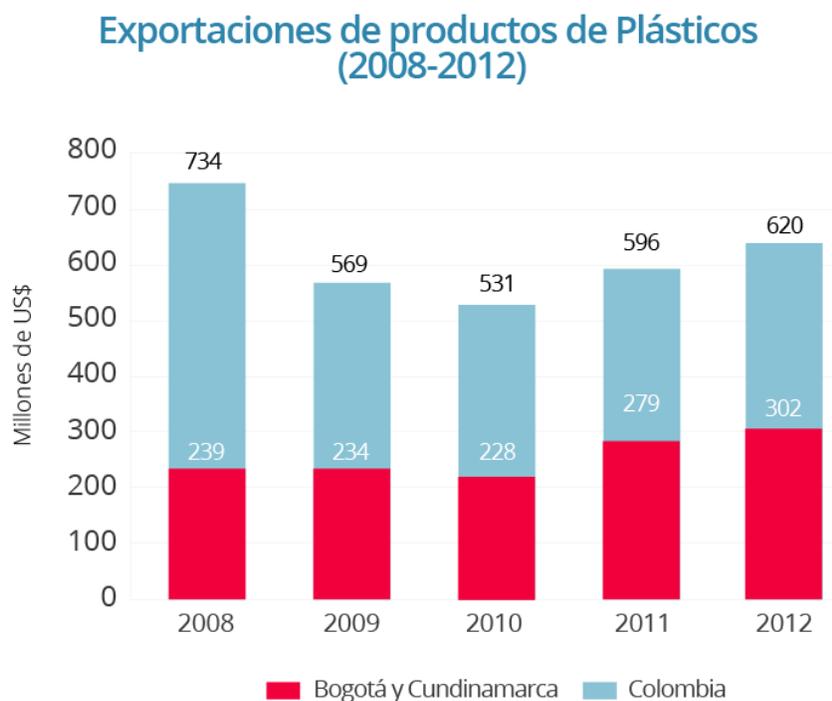
En los últimos años, la industria cosmética colombiana ha mostrado un crecimiento anual robusto del 26% (la mayoría de las empresas ubicadas en Bogotá). Además, Colombia se posicionó como el cuarto exportador de cosméticos de América Latina en 2012 con ventas anuales que superaban los US\$ 2.000 millones. Bogotá es el principal productor de la industria farmacéutica en Colombia, al concentrar el 71% de las compañías del país. En el 2012, la facturación de ésta industria alcanzó los US\$ 2.380 millones (Invest in Bogotá, 2013).

#### **9.3.4. Ubicación estratégica de Colombia**

Igualmente el portal Invest in Bogotá, señala que las manufacturas colombianas cuentan con un régimen preferencial arancelario para ingresar al mercado de Argentina, Brasil y México; y están exentas de aranceles en Perú, Ecuador, Bolivia y Venezuela.

En 2012, las exportaciones colombianas de plásticos fueron de 152.000 toneladas. Los principales destinos fueron Estados Unidos, Ecuador, Venezuela y Perú, países que en conjunto compraron el 52% de los bienes exportados.

Bogotá genera con el 49% de las exportaciones de plástico de Colombia con un valor de mercado superior a los US\$300 millones. Los principales productos exportados son envases, muebles y materiales para la construcción.



**Figura 3: Exportaciones de Productos Plásticos**

*Fuente: Adaptado de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia - DIAN (2013)*

## 10. Envases y Empaques Plásticos

### 10.1. Que es envase y sus principales características?

Un **envase** es un producto que puede estar fabricado con una gran cantidad de materiales y que sirve para contener, proteger, manipular, distribuir y presentar mercancías en cualquier fase de su proceso productivo, de distribución o de venta (SENA, 2002).

Los envases plásticos se consideran materiales análogos a la madera, el metal, petróleos, entre otros, que presentan diferentes características agrupadas para su consideración, como:

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>Físicas:</b>      | Peso, masa, volumen, densidad específica, índice de absorción de humedad, transparencia y color.   |
| <b>Mecánicas:</b>    | Resistencia a fuerzas de compresión, tracción, axiales, penetración, elasticidad, maleabilidad, memoria.   |
| <b>Químicas:</b>     | Reacciones con ácidos fuertes o débiles, con álcalis fuertes o débiles, con solventes, a la luz ultravioleta, olor, sabor, copolimerización, toxicidad, contaminación. |
| <b>Eléctricas:</b>   | Acumulación de cargas estáticas, corrientes de fuga, conductividad, resistividad.  |
| <b>Térmicas:</b>     | Calor específico, velocidad determinada de combustión propia, autoextinguidad.   |
| <b>Comerciales:</b>  | Diferentes costos, facilidades de consecución, de producción nacional o importadas, presentación par kilos, litros, toneladas, producidos bajo pedido o inventario.    |
| <b>Tecnológicas:</b> | Facilidades para proceso, requerimiento de tecnologías fáciles o complejas, instalaciones de infraestructura, energía requerida, almacenamiento, calidad de producto.  |

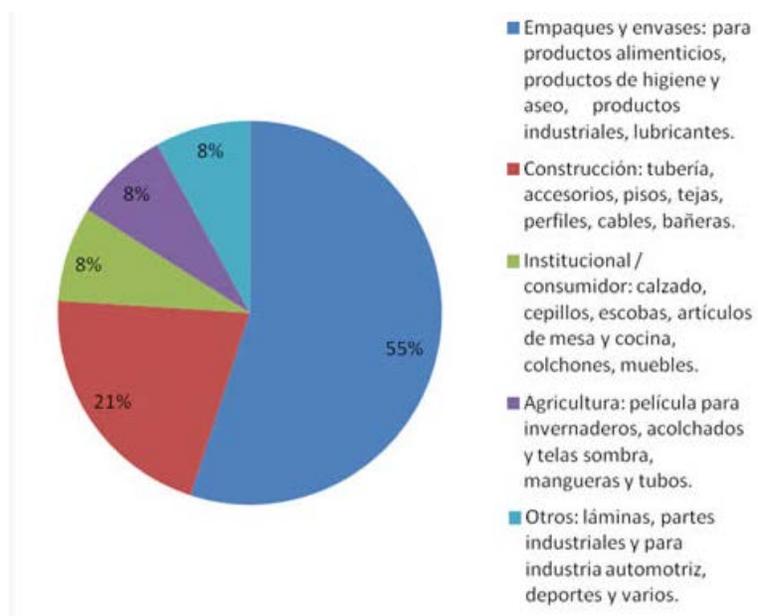
## 10.2. Industria de Envases Plásticos en Colombia

Según (Flórez, 2014) el panorama político y económico de los últimos años ha impactado de manera importante a la industria de envases plásticos en Colombia, particularmente al sector de los flexibles. Las compañías le apuestan al crecimiento a través de especialización en aplicaciones y servicio al cliente. Hay campo para fusiones.

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

### 10.2.1. Envases y Empaques: principal renglón de transformación de plásticos

La industria del empaque en Colombia es el principal renglón de la industria de la transformación de plástico. De acuerdo con el Dr. Carlos Alberto Garay, presidente de la agremiación sectorial Acoplásticos, las empresas transformadoras de empaques rígidos y flexibles en Colombia representan 55% del total de productos plásticos consumidos en el sector. En la figura 7 se observa la distribución del consumo de resinas plásticas por sector en Colombia, de acuerdo con cifras de Acoplásticos tomadas entre 2010 y 2012.



**Figura 4: Principales Sectores Consumidores de Materias Plásticas en Colombia**  
*Fuente: Acoplásticos (2012)*

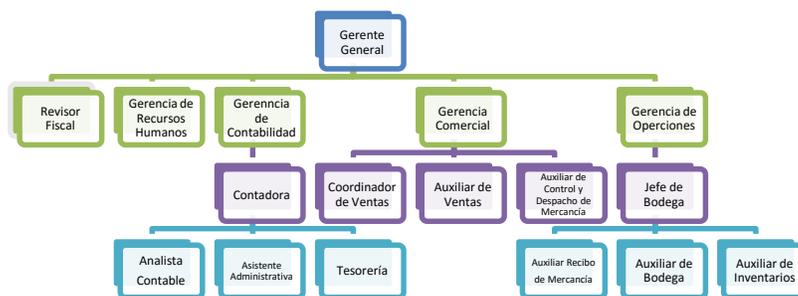
Siguiendo la tendencia que se ha venido observando desde hace varios años, el sector de empaques plásticos continúa creciendo, aunque la expansión es más sensible en el sector de empaque rígido, que en el de empaque flexible. De acuerdo con datos de Acoplásticos, el sector de empaques rígidos presenta un crecimiento saludable, por encima de las cifras de expansión de la industria en general, que rondaría 5%, mientras que en el sector de empaques flexibles las cifras de crecimiento son cercanas a 2% (Flórez, 2014).

“El principal factor que ha desacelerado el crecimiento del sector de flexibles ha sido la entrada al mercado colombiano de empaques fabricados en países que tienen condiciones de producción subsidiadas”, declara el Dr. Garay. No obstante, el sector continúa en expansión, siendo el segmento de producción de película de alto espesor el que ofrece el panorama de crecimiento más saludable (Flórez, 2014).

## 11. Distribuidora y Comercializadora de Envases Plásticos Duque Saldarriaga y Cía.

Esta empresa inició labores en 2004, como distribuidora y comercializadora de artículos plásticos, para todo tipo de industria a nivel nacional e internacional. Dispone de una amplia variedad de envases, que son adquiridos a empresas fabricantes colombianas, que realizan procesos de manufactura con materia prima de óptima calidad (Duque Saldarriaga y Cía., S en C, 2014)

### 11.1. Estructura Organizacional de Duque Saldarriaga y Cia.



**Figura 5: Organigrama Duque Saldarriaga y Cia.**

*Fuente: Duque Saldarriaga y Cía., (2015).*

## 11.2. Oferta de Productos y Servicios de Duque Saldarriaga y Cia.

Duque Saldarriaga y Cia., ofrece cerca de 2. 500 referencias de envases y empaques para diferentes sectores:

### Envases Industriales:

- *Envases y Tanques* 4 Lts a 210 Lts
- *Empaques Multiusos*
- *Artículos de Aseo*
- *Garrafas* - 20, 30, 50 y 60 Lts en material original y recuperado (20 Lts con mirilla)
- *Envases para Pintura* - 1 a 5 Galones



**Figura 6: Envases Industriales Duque Saldarriaga y Cia 2015.**

*Fuente:* <http://www.duquesaldarriaga.com/industriales.html> (2015)

### Envases para Alimentos

- *Bombonera Multiusos* - Desde 840cm<sup>3</sup> a 5000 cm<sup>3</sup>
- *Bombonera y Envases* - Tapa a Presión desde 2 hasta 30 oz
- *Envases de vidrio* - Desde 3 cm<sup>3</sup> a 4 litros (corchos)
- *Envases en PET* – Multiusos
- *Envases De Conserva*
- *Envases Para Jugos*
- Condimentos, granos entre otros.
- Lácteos, desde 150cm<sup>3</sup> a 5000cm<sup>3</sup>
- *Envases Para Bebidas*
- *Tarrinas Multiusos*



### Figura 7: Envases para Alimentos Duque Saldarriaga y Cia 2015.

Fuente: <http://www.duquesaldarriaga.com/industriales.html> (2015)

#### Envases para la Industria Farmacéutica

- *Pastilleros* - Jaraberos y Goteros
- *Envases* para líquidos multiusos
- *Atomizadores* - multiusos dispensadores para Gel Jabón y Colapsibles
- *Vasos Medidores Industriales* - desde 50cm<sup>3</sup> a 200cm<sup>3</sup>, resistencia a químicos y a altas temperaturas.

#### Envases Farmacéuticos



### Figura 8: Envases Farmacéuticos Duque Saldarriaga y Cia 2015.

Fuente: <http://www.duquesaldarriaga.com/industriales.html> (2015)

#### Envases para Cosméticos

- *Envases Multiusos* para cosméticos y perfumería splash, ambientadores, cremas
- *Envases Institucionales* para hoteles, casinos, restaurantes, clínicas
- *Envases Cosméticos* - para productos cosméticos, gel, cremas, polvos

#### Envases Cosméticos



### Figura 9: Envases Farmacéuticos Duque Saldarriaga y Cia 2015.

Fuente: <http://www.duquesaldarriaga.com/industriales.html> (2015)

Adicionalmente, cuenta con elementos complementarios que facilitan el uso de los envases y empaques que comercializa; tales como: tapas, sub-tapas, válvulas dispensadoras

y atomizadoras, lanners, bandas termoencogibles, pistola industrial (sopladora de aire caliente), tanques y envases de 10 hasta 215 litros con llaves y válvulas dispensadoras, entre otros.

Finalmente, Duque Saldarriaga basa sus actividades diarias en ofertar sus productos principalmente a pequeñas, medianas y grandes industrias (Duque Saldarriaga, 2014).

## METODOLOGÍA

---

Inicialmente se realizaron una serie de entrevistas y reuniones con los accionistas de la compañía, con el fin, de determinar el estado actual de la empresa en términos financieros, administrativos, comerciales y de mercadeo. Así mismo, estas reuniones tenían el objetivo primordial de conocer las metas y/o sueños que los dueños tienen planeados para ser cumplidos implementando diferentes estrategias en un plazo de 5 años (2.020).

Posteriormente, se siguió la metodología de prospectiva, como se sabe, este tipo de metodología se basa en el planteamiento de supuestos que puedan ayudar a definir diferentes escenarios de continuidad y/o crecimiento de la empresa Duque Saldarriaga y Cía., para el año 2.020.

No obstante, el tipo de investigación elegido y que sentará las bases para este trabajo de prospección es la investigación exploratoria que según (Hernández R. , 2010), busca comprender la perspectiva de los participantes, en este caso, funcionarios y clientes de la compañía, con el fin, de profundizar sus experiencias, perspectivas, opiniones, es decir, la forma como ellos perciben subjetivamente la realidad, en este caso su realidad empresarial. Adicionalmente, es importante aclarar que se elige este tipo de investigación ya que es la primera vez que en Duque Saldarriaga y Cía se desarrolla este tipo de estudios con el grupo específico que se ha establecido.

El instrumento a utilizar en este tipo de investigación cualitativa serán las entrevistas a profundidad partiendo de un muestreo probabilístico dirigidas a:

- a. **Funcionarios – Duque Saldarriaga y Cía:** Los entrevistados serán hombres y mujeres entre 20 y 50 años, quienes desempeñan diferentes funciones dentro de la organización, en áreas de ventas, recursos humanos, bodega, contabilidad, tesorería y gerencia.

- b. **Clientes:** Se determinó que la población serán los clientes que se han denominado clientes corporativos, quienes con una alta frecuencia se dirigen a la sede principal de la comercializadora de envases plásticos Duque Saldarriaga y Cía. La unidad de muestreo es todo cliente corporativo que frecuenta a la comercializadora al menos una vez por mes.
- Clientes recurrentes de Duque Saldarriaga y Cía.
  - Dueños de pequeñas y medianas empresas.

Vale la pena indicar en este punto, que existen clientes prospecto que deben ser tenidos en cuenta al momento de la definición del modelo futurible. Estos clientes pueden encontrarse en la bases de datos de empresas pyme de diferentes sectores económicos en las Cámaras de Comercio de Colombia, así como también, enfocar la búsqueda de laboratorios farmacéuticos y cosméticos en el país, compañías que son las que están en búsqueda constante de envases plásticos.

Dichas características se eligieron a partir del hecho que Duque Saldarriaga y Cía., dirige actualmente su oferta de productos y servicios para estos segmentos, clientes finales de quienes por su regularidad de visitas y de compra, se pretendía obtener respuestas que puedan ayudar a enfocar las acciones y estrategias de marketing y lo más importante los escenarios futuros para esta empresa familiar.

Por otra parte, teniendo en cuenta lo que dice Roberto Hernández en su libro de Metodología de la Investigación “La investigación exploratoria terminará cuando, a partir de los datos recolectados, adquirimos el suficiente conocimiento como para saber qué factores son relevantes al problema y cuáles no”. Hasta ese momento, se está ya en condiciones de encarar un análisis de la información obtenida, de donde surgirán las conclusiones y recomendaciones sobre la investigación.

En conclusión, este tipo de investigación nos hará incursionar en un territorio hasta ahora desconocido, nuestro conocimiento de Duque y Saldarriaga es por ahora tan

superficial, que este tipo de aproximación con los funcionarios y con los clientes, nos permitirá precisar el problema que nos interesa resolver y obtener los resultados que los acerquen al cumplimiento de los objetivos planteados.

## **1. Unidad de Análisis**

### **1.1. Investigación Exploratoria**

Con el fin de lograr definir los escenarios futuros y las estrategias de marketing a desarrollar e implementar en la comercializadora de envases plásticos Duque Saldarriaga y Cía.; inicialmente se llevó a cabo una investigación de tipo exploratorio. El objetivo principal de la investigación exploratoria, es proporcionar información y comprensión del problema que se enfrenta en la investigación. Este tipo de investigación se utiliza en los casos donde es necesario definir el problema con más precisión, identificar los cursos de acción pertinentes y obtener información adicional antes de que pueda desarrollarse un enfoque (Malhotra, 2010).

Este tipo de proceso permite al investigador tener elementos valiosos y nuevos datos que conduzcan a formular de manera asertiva y precisa las preguntas y respuestas, identificando los posibles problemas y oportunidades del proyecto en curso. Por otro lado, también se puede obtener una perspectiva con relación a las variables que se van a estudiar en el cuestionario y ficha técnica. Así mismo, se puede establecer las prioridades de acuerdo con la importancia del problema (Hernández R. , 2005).

Profundizando acerca de las herramientas utilizadas en el presente documento, se puede asegurar que la investigación exploratoria, según Hernández (2005), permite conocer y profundizar a partir del acercamiento a entrevistados sobre el tema en discusión, con conocimiento limitado, resolviendo el posible problema identificado, tal y como es el caso de este estudio, ya que no se encuentran estudios formales en Colombia que describan el funcionamiento del mercado de empresas comercializadoras de empaques y envases plásticos, tal como, Duque Saldarriaga y Cía.

## 1.2. Metodología de Prospectiva

Una vez, realizada las entrevistas a profundidad se iniciará con el principal objetivo de este proyecto que es la aplicación de metodologías de prospección.

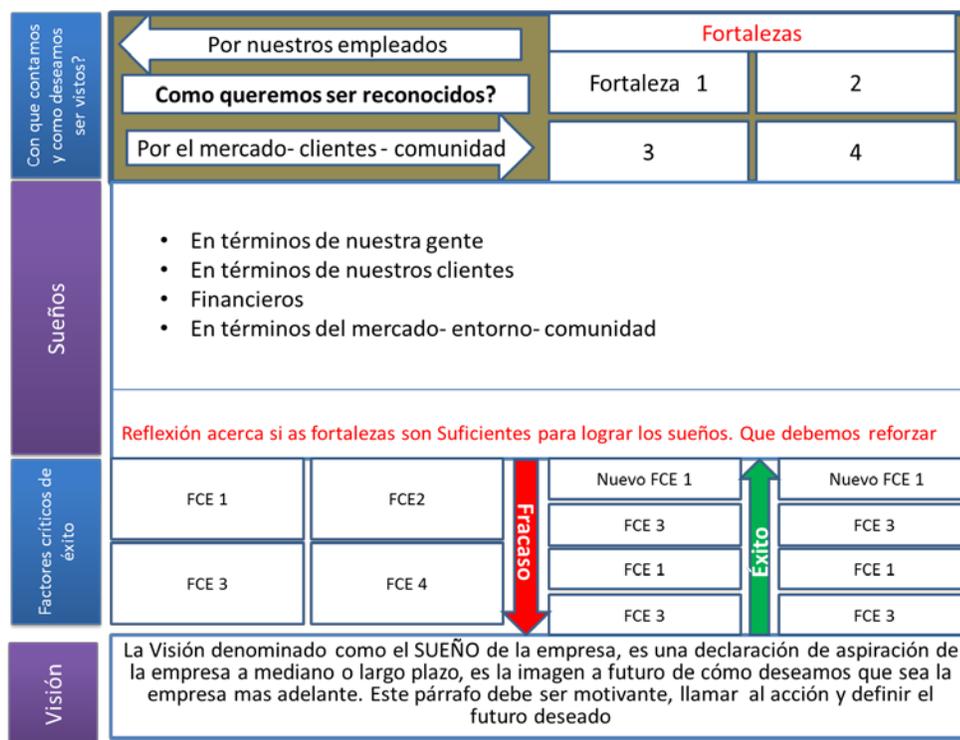
Las metodologías utilizadas para realizar trabajos de prospectiva según (Rodríguez Cortezo, 2001) son variadas, pero todas tienen como objeto sistematizar la reflexión colectiva, que es la base del proceso, y facilitar la consecución de consensos. Para ello se apoyan en tres principios: la creatividad, el conocimiento y la interacción. En el extremo, la creatividad llevaría a la literatura de ciencia ficción; el conocimiento, a estudios de proyección de futuro estrictamente científicos, y la interacción, a reuniones en régimen de *brainstorming*. La combinación de los tres valores mencionados, sin embargo, permite desarrollar unos métodos de trabajo que conducen a resultados tan alejados de la ciencia ficción como de la extrapolación científica.

Las metodologías más empleadas en prospectiva son las que se describen someramente en las líneas que siguen: paneles de expertos, encuestas Delphi, identificación de tecnologías críticas y construcción de escenarios. Sin embargo, la primera observación que resulta necesario hacer es que, casi siempre, lo que se utiliza son combinaciones de estas metodologías. Lo habitual es que la fase preparatoria de una encuesta Delphi la realice un panel de expertos, y no pocas veces, los resultados de una encuesta de este tipo sirven de base para un proceso de construcción de escenarios. Así, una característica de los responsables de un ejercicio de prospectiva, sobre todo si éste reviste una cierta complejidad y diversificación de ámbitos temáticos, *es la flexibilidad metodológica*, lo que siempre ha de ser compatible con el rigor a la hora de aplicar un método concreto (Rodríguez Cortezo, 2001).

En el caso de esta investigación se utilizó una metodología de prospectiva definida por (Baena, 2014) que recoge los siguientes pasos:

1. Definición del DOFA de la compañía.

2. Valoración del reconocimiento por parte de los grupos de interés (clientes y funcionarios).
3. Posteriormente, trabajar las fortalezas identificadas en el análisis DOFA, eligiendo las razones que se hacen de esta elección una verdadera fortaleza.
4. Definición de sueños que se tienen para la compañía, teniendo en cuenta los clientes, los empleados, las finanzas y el mercado. Para cada uno de estos sueños se deben definir ciertos indicadores de gestión que faciliten medir las acciones que se realizan para lograr cada uno de ellos.
5. Identificación de los Factores Claves de Éxito (FCE).
6. Determinación de la evolución de los FCE en escenarios de éxito o fracaso.
7. Finalmente se determina el Modelo de Prospección con la nueva visión de Duque Saldarriaga y Cía, teniendo en cuenta los puntos anteriores. El modelo de prospectiva establecido para compañía, tendrá la misma estructura que a continuación se describe:



**Figura 10: Modelo de Prospección.**  
 Fuente: Rubén Baena Peña - BlogSpot (2015)

### 1.3. Metodología para la Generación de Estrategias de Marketing

Se utilizó el modelo de las 5 P's del mercadeo para establecer las estrategias que la compañía debe implementar para alcanzar los sueños y metas propuestas :

Las 5 P's contempladas dentro de la metodología se describieron en el apartado de Marco Teórico, no obstante, son las que se nombran a continuación:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción
- Personas

## 2. Etapas Metodológicas

Las etapas que se siguieron durante la implementación de las metodologías antes descritas fueron las siguientes:

**Etapa 1:** Búsqueda y análisis de información y de estudios sectoriales, realizados por entidades o portales, tales como, Invest in Bogotá, Acoplásticos, Catálogo del Empaque, entre otros; las cuales aportan cifras históricas sobre el comportamiento del mercado de los plásticos y de los empaques en los últimos años en Colombia. Adicionalmente se buscaron referencias bibliográficas acerca de las generalidades de la prospección aplicada al marketing.

**Etapa 2:** Entrevistas a profundidad a funcionarios y clientes de la comercializadora de envases y empaques plásticos Duque Saldarriaga y Cía., empresa que fundamenta esta investigación; los resultados de éstas entrevistas hacen parte de la base para la construcción de los escenarios futuros de la compañía dentro de la metodología prospectiva ejecutada.

**Etapa 3:** Aplicación de la metodología de prospección, con la cual, se definieron escenarios futuros, estableciendo acciones y estrategias que harán tomar las mejores decisiones en el presente.

**Etapa 4:** Análisis de resultados.

**Etapa 5:** Edición del documento.

**Etapa 6:** Definición del modelo prospectivo para la compañía Duque Saldarriaga y Cía.

**Etapa 7:** Generación de Estrategias de Marketing que deben ser implementadas por la compañía y que se basaron en la estructura de las 5 P's del marketing y entrega concluyente de la investigación,

**Etapa 8:** Sustentación del Trabajo Final.

### **3. Logros y Limitaciones**

Dentro de los logros de esta investigación se pueden resaltar los siguientes:

- Haber conseguido y recopilado toda la información hasta ahora poco estudiada y con pocas bases sustentadas con estudios concretos y científicos del sector de los plásticos, específicamente, del mercado de los envases y empaques plásticos.
- Establecer por primera vez para una empresa familiar pyme del sector de los plásticos, como lo es la distribuidora y comercializadora Duque Saldarriaga y Cía., un trabajo de prospección, el cual siguió una metodología establecida clara y que se ajustaba a las características de tamaño, estructura organizacional y mercado de la empresa; obteniendo los posibles escenarios de sostenibilidad y rentabilidad de la compañía en un lapso de 5 años.
- Se entendió que a través de las entrevistas de profundidad realizadas por un agente externo a la compañía los funcionarios se sienten tranquilos y expresan de manera objetiva las ventajas de trabajar en Duque Saldarriaga y Cía y las oportunidades de

mejora que ellos consideran importantes para generar mayor rentabilidad perdurabilidad de la empresa.

- Dentro de las entrevistas a profundidad se obtuvieron las opiniones de los dueños de la empresa quiénes orientan alinean su visión personal con las acciones y estrategias que quieren seguir durante los próximos 5 años para mantenerse lo mejor posible en el escenario de éxito establecido durante esta investigación.
- También a partir de este trabajo de grado y de sus resultados se definieron las mejores acciones y los procedimientos más adecuados, que permitieron estructurar un modelo prospectivo, basado en las acciones administrativas y en las y oportunidades con las que actualmente cuenta la compañía.

Por otra parte, algunas de las limitaciones encontradas fueron:

- La limitante más importante fue la recopilación de datos e información relevante sobre un modelo prospectivo para las industrias pertenecientes al sector de los plásticos.
- Así mismo, la poca disponibilidad de estadísticas y datos representativos actuales del sector.
- El tiempo disponible por parte de los dueños y los funcionarios en general de la empresa Duque Saldarriaga y Cía.

## RESULTADOS

---

### 1. Resultados de las Entrevistas con los Accionistas

Estas entrevistas se realizaron, con el fin de, determinar la realidad de la empresa en términos administrativos, operativos y financieros hasta el año 2015.

Como se explico anteriormente, Duque Saldarriaga y Cia es una empresa familiar que en 2004 decidió tomar en arriendo una bodega en una zona de Bogotá (Paloquemao) muy central para los clientes a quiénes apostarían a ofrecer todo su portafolio de productos y que para ese momento en ese sector solo se encontraban dos (2) competidores directos.

De acuerdo con lo expresado por Luis Fernando Duque – Gerente General de la compañía, la empresa surgió por una experiencia fallida anterior en la que por problemas con los socios tuvo que empezar a construir algo nuevo, esta vez al lado de sus hijos. La idea que para ese entonces tuvo y que es la que aún ha mantenido como modelo de negocio es la de Distribución y Comercialización de Envases Plásticos, que pueden ser utilizados en diferentes industrias como: Alimentos, Aseo, Industrial, Farmacéuticos y Cosméticos productos que vende al por mayor y al detal en su almacén de Paloquemao .

Para entender un poco más el negocio actual de Duque Saldarriaga y Cia y su entorno se establece a continuación un análisis de lo conversado con los accionistas pero en términos del esquema de las 5 Fuerzas de Porter.

#### 1. Clientes:

Los clientes de Duque Saldarriaga y Cía son:

- Según Carlos Duque – Gerente Comercial de la compañía, *“el 70% de los clientes son dueños de micro y pequeñas empresas que tienen un espíritu emprendedor y que han ido creciendo como empresarios a medida que nosotros también hemos crecido”*. “Estas micro y pequeñas empresas pertenecen a los sectores a los cuales

vendemos la mayoría de nuestras referencias: alimentos, aseo e industrial con los que manejamos la venta totalmente de contado”.

- El 30% restante pertenece a empresas medianas y grandes en su mayoría nacionales con las que se ha pactado una negociación de forma de pago diferente, el pago con ellos es a crédito, normalmente a 30 días con un máximo 45.

De acuerdo con Porter y una de las fuerzas que el ha relacionado con los compradores - Poder de Negociación del Cliente, se puede concluir que la mayoría de los clientes de Duque Saldarriaga y Cía son sensibles al precio, por tanto, el poder de compra es mayor, aún más, cuando las compras se realizan en grandes volúmenes.

## 2. Competencia:

Los accionistas ya tienen identificada su competencia directa, se trata de empresas con el mismo modelo de negocio de Duque Saldarriaga y Cia, es decir, distribuidoras y comercializadoras de envases plásticos, que se encuentran ubicadas en el mismo sector o muy cerca a la empresa objeto de estudio, tienen el mismo target de clientes. Los competidores directos en Bogotá son:



Competencia directa a nivel nacional:



**Medellín**



**Barranquilla**

**Figura 11: Competencia directa de Duque Saldarriaga y Cía.**

*Fuente: www.google.com (2016)*

En términos de las 5 Fuerzas de Porter, se puede afirmar que Duque Saldarriaga y Cía., ha trabajado durante estos años de operaciones en generar ventajas competitivas para poder manejar la **Rivalidad entre Empresas**. Las ventajas generadas fueron descritas por los accionistas, tal como se describe a continuación:

- Negociación con proveedores (fabricantes de envases) obteniendo precios más bajos por la compra de grandes volúmenes de mercancía, beneficio en precios que se traslada a los clientes finales.
- Capacidad de almacenamiento de mercancía en las tres sedes que tiene la empresa en Bogotá (Paloquemao, San Victorino y 7 de Agosto), esto genera mayor y más rápida oportunidad de respuesta.
- Importación de aditamentos complementarios a los envases plásticos, como válvulas dispensadoras / atomizadoras y pistolas industriales (sopladora de aire caliente).
- Cuenta con mayor personal de ventas en los almacenes, ventaja que es identificada por los clientes, generando así mayor tráfico de clientes finales.

Ahora bien, el negocio de distribución de envases plásticos para el target definido, ha logrado que la rivalidad de las empresas se centró mucho más en una competencia de precios, por tanto, la compañía ha decidido generar otro tipo de estrategias, como las nombradas anteriormente, de esta manera, quiere convertir el precio como un aspecto importante pero a la vez secundario frente al servicio y los productos ofrecidos.

### **3. Nuevos Entrantes:**

Uno de las principales preocupaciones de los accionistas está en torno a la entrada de nuevos jugadores al mercado, pero son conscientes que en su modelo de negocio como lo comenta el Gerente General – Luis Fernando Duque, existen ciertas barreras de entrada que han venido fortaleciendo y que los protegen de las amenazas de nuevos participantes en el mercado, son las siguientes:

- **Infraestructura:** Duque Saldarriaga y Cia cuenta con una amplia zona de almacenamiento de mercancías en su bodega lo cual le permite manejar mayor numero de referencias y por supuesto mayor cantidad, de esta manera, ofrece la primera diferencia no solo con sus competidores directos, sino, con aquellos que quieren empezar un negocio como estos, que en términos prácticos podría ser “fácil” montarlo pero no tanto mantenerlo.
- **Economías de Escala:** Al tener una gran capacidad de almacenamiento pueden generar con sus proveedores excelentes negociaciones por compra de grandes volúmenes de envases. Esto no lo podrían hacer fácilmente, los “nuevos entrantes” solo si tuvieran un músculo financiero importante.
- **Diferenciación, Profundidad y Amplitud de Productos:** Aquí lo que los accionistas afirman es que a lo largo de estos casi 15 años de operaciones ya se han ganado una identificación de marca y fidelidad de sus clientes, basados en su servicio y en la diversidad de referencias. Adicionalmente, con los elementos complementarios a los envases que son importados generan la diferenciación en cuanto a calidad y durabilidad de productos.
- **Capital – Inversión:** Los accionistas están convencidos que para poder sostenerse con el tiempo y para poder entrar a competir con ellos de manera directa se necesitan recursos financieros altos, que les permita tener una adecuada infraestructura y puedan generar un relacionamiento estratégico con los proveedores de envases.

#### **4. Proveedores:**

Una de los principales pilares para el desarrollo y el crecimiento de Duque Saldarriaga y Cía., es el nivel de relacionamiento con sus proveedores, gracias a ellos y a sus buenas relaciones es que se han convertido en uno de los líderes del mercado en la distribución y comercialización de envases plásticos. Los proveedores más representativos para la compañía son:



**Figura 12: Proveedores de Duque Saldarriaga y Cía.**

*Fuente: www.google.com (2016)*

Los anteriores son solo los principales proveedores de la compañía con los que deben generar un potencial muy alto de relacionamiento en términos de negociación de precios, productos, formas de pago, capacidad de fabricación de modelos diferenciadores y oportunidad de entrega de mercancía.

Los accionistas definen a los proveedores como “Aliados Estratégicos” quienes de alguna manera siempre influirán en los precios ofertados a los clientes.

## **5. Sustitutos:**

Finalizando el análisis de Duque Saldarriaga y Cía, enmarcado dentro de las 5 Fuerzas de Porter, no se puede dejar a un lado la Amenaza de los Productos Sustitutos. Efectivamente, como lo afirma el Gerente Comercial – Carlos Duque, “ el mercado de los envases y empaques es muy cambiante debido principalmente a la alta competencia y a la necesidad constante de diferenciarse, siempre y cuando se entregue excelente calidad,

resistencia, facilidad en la manipulación y en el almacenamiento. Saben que en el mercado hay productos sustitutos que satisfacen la misma necesidad que los envases plásticos suplen. Uno de esos sustitutos, son los envases de vidrio, por lo que han decidido, para reducir la amenaza que estos podrían generar en sus ventas, volverlos parte de su portafolio. Para ello están empezando con la incursión de ciertas referencias que son adquiridos al fabricante más grande en Colombia que es Peldar.

También saben que los empaques flexibles se están convirtiendo en un buen sustituto, pero esta industria requiere de mucha tecnología para ser desarrollada y por ende son sustitutos más costosos que por ahora no son motivo de preocupación, principalmente por el target al cual apunta la compañía con su portafolio.

Finalmente, junto con los socios se revisaron los Estados Financieros a Noviembre de 2.015, así como también el crecimiento en ventas desde el año 2.012.

**DUQUE SALDARRIAGA Y CIA S en C CI**  
BALANCE DE PERIODO INTERMEDIO  
NOVIEMBRE 30 DE 2015

| ACTIVO                                | NOTAS |                         | PASIVO Y PATRIMONIO                | NOTAS |                         |
|---------------------------------------|-------|-------------------------|------------------------------------|-------|-------------------------|
| <b><u>CORRIENTE</u></b>               |       |                         | <b><u>CORRIENTE</u></b>            |       |                         |
| Disponibles                           | 3     | 94.440.818.08           | Obligaciones Financieras           | 10    | 384.240.763.10          |
| Inversiones                           | 4     | 47.713.478.00           | Proveedores                        | 11    | 753.728.885.00          |
| Deudores                              | 5     | 720.805.047.78          | Costos y Gastos por Pagar          | 12    | 69.822.016.14           |
| Inventarios                           | 6     | 714.553.797.44          | Impuestos por pagar                | 14    | 33.652.801.61           |
| <b>TOTAL CORRIENTE</b>                |       | <b>1.577.515.139.28</b> | Retenciones y aportes de Nomina    | 13    | 11.852.647.83           |
|                                       |       |                         | Obligaciones Laborales             | 15    | 11.383.618.00           |
|                                       |       |                         | Pasivos Estimados y Provisiones    | 16    | 125.871.296.88          |
|                                       |       |                         | Otros Pasivos                      | 17    | 20.748.134.80           |
|                                       |       |                         | <b>TOTAL CORRIENTE</b>             |       | <b>1.411.700.163.38</b> |
|                                       |       |                         | <b><u>PASIVO A LARGO PLAZO</u></b> |       |                         |
|                                       |       |                         | Obligaciones Financieras           | 10    | 177.042.464.40          |
|                                       |       |                         | Préstamo Hipotecario               |       |                         |
|                                       |       |                         | <b>TOTAL PASIVO</b>                |       | <b>1.588.742.627.85</b> |
| <b><u>NO CORRIENTE</u></b>            |       |                         | <b><u>PATRIMONIO</u></b>           |       |                         |
| PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPOS          | 7     | 350.245.370.80          | Capital Social                     |       | 50.000.000.00           |
| INTANGIBLES                           | 8     | 25.288.313.00           | Reserva Legal                      |       | 2.768.548.00            |
| CARGOS DIFERIDOS                      | 9     | 845.153.84              | Resultado de Ejercicios Anteriores |       | 236.731.506.09          |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES</b> |       | <b>376.178.837.64</b>   | Resultado del Ejercicio            |       | 75.221.236.78           |
|                                       |       |                         | <b>TOTAL PATRIMONIO</b>            |       | <b>384.748.334.89</b>   |
| <b>TOTAL DEL ACTIVO</b>               |       | <b>1.953.691.976.72</b> | <b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b> |       | <b>1.953.691.976.72</b> |

  
LUIS FERNANDO DUQUE VELASQUEZ  
Representante Legal

  
JUAN DE LA CRUZ QUIRONES TAFUR  
Matrícula No. 136658 - T  
Contador

**Figura 13: Estados Financieros – Noviembre 2015 – Duque Saldarriaga y Cía.***Fuente: Duque Saldarriaga y Cía*

| <b>DUQUE SALDARRIAGA Y CIA S en C</b>                 |       |                                |               |
|---|-------|--------------------------------|---------------|
| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>                           |       |                                |               |
| <b>PERIODO DE ENERO 1 A NOVIEMBRE 30 DE 2015</b>      |       |                                |               |
|   | NOTAS |                                |               |
| INGRESOS OPERACIONALES                                | 18    | 6,935,816,252.01               | 100.00%       |
| <b>TOTAL INGRESOS NETOS</b>                           |       | <b><u>6,935,816,252.01</u></b> |               |
| COSTO DE VENTAS                                       |       | -5,018,282,813.55              | -72.35%       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                 |       | <b><u>1,917,533,438.46</u></b> | <b>27.65%</b> |
| GASTOS OPERACIONALES DE ADMON                         | 20    | -1,628,623,863.40              | -23.48%       |
| GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS                        | 21    | -89,572,124.00                 | -1.29%        |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                           |       | <b><u>199,337,451.06</u></b>   | <b>2.87%</b>  |
| <b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>             |       |                                |               |
| Ingresos no operacionales                             | 19    | 51,165,371.80                  | 0.74%         |
| Egresos no Operacionales                              | 22    | -130,293,526.08                | -1.88%        |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO DE RENTA</b>            |       | <b><u>120,209,296.78</u></b>   | <b>1.73%</b>  |
| Provision para Impuesto de Renta                      | 23    | -33,079,000.00                 | -0.48%        |
| Provision para Impuesto de Renta para la equidad CREE | 23    | -11,909,000.00                 | -0.17%        |
| <b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>                    |       | <b><u>75,221,296.78</u></b>    | <b>1.08%</b>  |

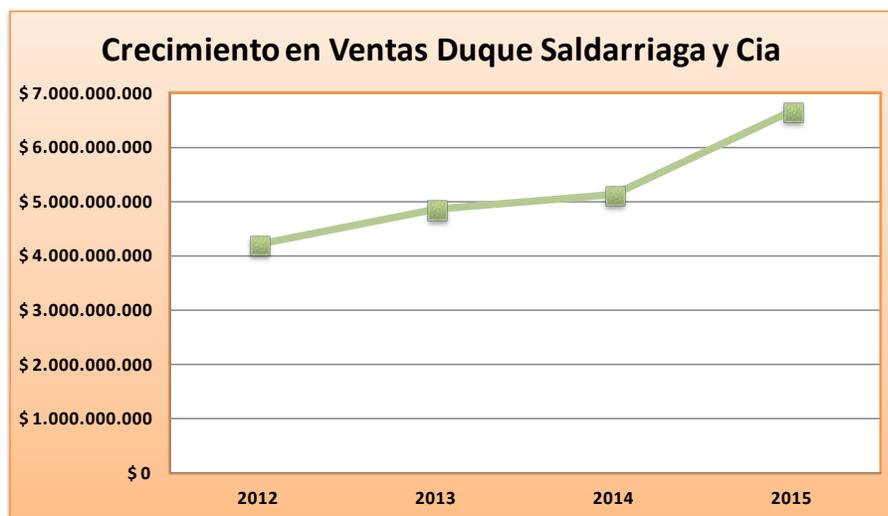
|  |  |
|--|--|
| <br><b>LUIS FERNANDO QUIQUE VFI ASQUIF7</b><br>Representante Legal | <br><b>JUAN DE LA CRUZ QUINONES TAFUR</b><br>Matricula No. 106056 - T<br>Contador |
|--|--|

**Figura 14: Estado de Resultados – Noviembre 2015 – Duque Saldarriaga y Cía.***Fuente: Duque Saldarriaga y Cía*

Se puede identificar que es una empresa que aunque al final del ejercicio obtenga una Utilidad Neta importante, tiene también un alto nivel de endeudamiento, por lo cual, en es menos autónoma para la toma de decisiones en nuevas inversiones.

Estas Obligaciones Financieras según lo conversado con el Gerente, se liquidarán en el primer semestre de 2016, porque entraran recursos por la venta de otra propiedad. Para los socios es importante esta investigación, saben que existen muchas falencias en el manejo operativo y administrativo que quieren subsanar, pero para esto es indispensable invertir en mejoras, por lo cual, harán las inversiones necesarias para seguir creciendo y diferenciándose.

Por otra parte, el Histórico de Ventas muestra que durante 4 años han crecido consistentemente, tal como se ve en la siguiente gráfica:



**Figura 15: Histórico de ventas 2.012 a 2015 – Duque Saldarriaga y Cía.**

*Fuente: Duque Saldarriaga y Cía*

Como se puede observar el crecimiento ha sido constante y en términos del portafolio de productos, Carlos Duque afirma: *“Las ventas siempre son jalonadas por los sectores de alimentos y de aseo, los envases que más rotan y más se venden, son solicitadas por empresas pertenecientes a estos. Por lo anterior, somos conscientes que son referencias que no pueden faltar en la bodega. Ahora bien, sabemos que hay algunos envases que su uso está destinado para laboratorios farmacéuticos y de cosméticos que no tienen una alta rotación, pero que no pueden dejar de vender porque pierden visibilidad frente al mercado y dan paso al crecimiento y especialización de la competencia.”*

## 2. Resultados de las Entrevistas a Profundidad

Las entrevistas a profundidad se realizaron con el objetivo de determinar las ventajas, los beneficios y la propuesta de valor que los clientes y funcionarios de Duque Saldarriaga y Cía., perciben de la compañía. Así como también, las oportunidades de mejora que ellos sugieren que puedan implementarse de cara a fortalecer a la empresa, que

a su vez se ve afectada por situaciones externas como, la desaceleración de la economía, el incremento de impuestos a los empresarios, las políticas internas de competencia, entre otros aspectos. Cabe recordar aquí que el segmento de mercado al que actualmente Duque Saldarriaga y Cía está dirigiendo su oferta son empresas pequeñas y medianas, clientes de estratos 1, 2 y 3 principalmente.

### **1.1. Características de los Funcionarios Entrevistados**

Los entrevistados fueron hombres y mujeres entre 20 y 50 años, quienes desempeñan diferentes funciones dentro de la organización, en áreas de ventas, recursos humanos, bodega, contabilidad, tesorería y gerencia.

Se decidió entrevistar a cada una de los empleados de Duque Saldarriaga y Cía., porque sus opiniones respecto a las funciones y responsabilidades que cada uno de ellos desempeña en las áreas definidas en su estructura orgánica, juegan un papel preponderante en la definición de las estrategias de marketing enmarcadas dentro del Modelo Prospectivo definido.

Entrevistando a los funcionarios, la compañía podría encontrar sugerencias y bases para mantener los aspectos positivos o fortalezas que deben mantenerse de cara a enfrentar un futuro con desafíos sociales y económicos; pero por otro lado, encontrar según el área las oportunidades de mejora y/o las falencias internas que según ellos deben ser mejoradas para generar acciones conjuntas que hicieran factible el futuro que se buscaba definir.

#### **1.1.1. Información Obtenida**

La entrevista contenía 7 preguntas, resultados que se describen a continuación:

- a. Cómo empleado que valor diferencial encuentra usted al pertenecer a esta compañía?:

Con esta pregunta esperaba encontrar los beneficios y fortalezas que Duque Saldarriaga y Cía., ofrece a sus empleados y que además éstos fueran fácilmente identificados por los funcionarios, las respuestas fueron:

- *Brinda seguridad y para mi edad me ha ofrecido mucha estabilidad ya que en poco tiempo me pensionaré.*
- *Lo que más me gusta es que dan la oportunidad de aprender, porque muchos acá no tenemos estudios universitarios. Además brindan estabilidad.*
- *Para mí como propietario, la compañía es mi proyecto de vida, me genera mucha satisfacción personal día a día.*
- *La empresa tiene un clima laboral muy familiar y como empelados nos sentimos a gusto.*
- *Es una buena empresa, son muy cumplidos, y es la más grande de la zona o sea maneja más productos que la competencia y mejores precios.*
- *Buen trato de parte de mis jefes, muy agradecida con la empresa y muy buena colaboración de parte de ellos.*
- *Que es una empresa seria, que es una empresa cumplida en todo, muy humanitarios.*
- *Que es una empresa familiar y se nota que es un ambiente laboral excelente.*
- *Porque es una empresa con valores familiares, el buen trato por medio de los dueños.*

**b. Cómo desearía que los clientes reconocieran a los empleados de Duque Saldarriaga y Cía?:**

Esta pregunta tenía como principal objetivo, identificar el nivel de compromiso que cada uno de los funcionarios tiene con la compañía y también conocer su motivación frente al cargo que cada uno desempeña, las respuestas fueron las siguientes:

- *Amables, honestos y que buscamos siempre satisfacer sus necesidades.*
  - *Atentos, amables, con una muy buena presentación personal y respetuosos.*
  - *Cómo lo más importante de la empresa y parte fundamental para satisfacer sus necesidades.*
  - *Desearía que los clientes reconozcan a los empleados como personas serviciales, atentas que reflejen felicidad.*
  - *Como el mejor servicio de la zona.*
  - *Por buena atención, amabilidad y colaboración.*
  - *Personas amables, eficientes, responsables, poder solucionar los problemas que los clientes tengan con los productos y pedidos.*
  - *Por una excelente atención, el buen estado de lo que vendemos y que seamos perfeccionistas en todo, siempre enfocados en el cliente.*
  - *Me gustaría que los reconocieran por ser una empresa compañerista, siempre reconocidos por el buen trato.*
- c. **Cómo son reconocidos los clientes de Duque Saldarriaga y Cía, con qué características?:**
- Frente a esta pregunta, lo que esperaba es que los mismos funcionarios pudieran identificar ciertos comportamientos y/o actitudes de los compradores que regularmente van a la empresa en busca de diferentes productos, de esta manera, se pueden generar las estrategias de venta enfocadas a obtener mayores ingresos, sino también a poder establecer mecanismos de fidelización de los clientes: Las respuestas entregadas fueron:
- *Fieles, leales, buscan buena atención y buscan buenos precios.*
  - *Son clientes independientes, empresarios, la mayoría son pequeñas empresas.*
  - *Personas y empresas con necesidades específicas, desde independientes a grandes empresas, estudiantes, amas de casa, emprendedores.*
  - *Innovadores y emprendedores.*

- *80% de los clientes son personas que tienen pequeñas empresas y a veces no tienen claro lo que quieren. El 20% de los clientes son laboratorios que tienen una idea fija en sus productos y de los cuales no estamos completamente preparados para atender por sus requerimientos.*
  - *Traen referencias o características del producto que van a comprar.*
  - *Emprendedores, hay unos clientes que se reconocen por ser amables y otros porque son groseros. Unos son muy cumplidos y otros muy incumplidos. Y algunos clientes empezaron con nosotros y ya tienen su propia empresa.*
  - *Clientes con empresas o con microempresas que nacen con la idea de ser emprendedores.*
  - *Son clientes que les gusta la asesoría de las vendedoras para poder buscar un envase bonito y económico para sus productos.*
- d. **Cómo funcionario de Duque Saldarriaga y Cía. Que valora usted de la competencia actual de la compañía?,**

Esta es una de las preguntas que mayor relevancia tiene, teniendo en cuenta que lo que se busca es que los funcionarios puedan describir no solo las fortalezas que Duque Saldarriaga y Cia., tiene como compañía, sino también reconocer los puntos débiles teniendo como referente a sus competidores, los comentarios que surgieron fueron los siguientes:

- *Se que tienen transporte propio para el envío de mercancía.*
- *Tener toda la mercancía que el cliente necesita, brindan otro tipo de descuentos.*
- *La competencia hace que nuestra compañía tenga u ofrezca las mejores ofertas y mayor surtido de envases plásticos, así como varios puntos de venta.*
- *Nos anima a seguir mejorando en todos los aspectos, comerciales, administrativos, cooperativos, etc.*

- *Que en algunas fechas especiales tienen prioridad con los empleados.*
- *Que hacen envíos de mercancía sin costo adicional por compras superiores a \$500.000 pesos. Que no trabajan el Sábado Santo.*
- *Que llevan pedidos de \$500.000 pesos a los clientes.*
- *Que llevan pedidos menores de \$600.000. Les hacen recreaciones como grupo.*
- *Puedo deducir que son empresas que tienen espacios más abiertos, del cual se puede deducir que tienen un mejor orden.*

e. Estamos en el año 2.020, describa la situación de Duque Saldarriaga y Cía.:

Principalmente, lo que se buscaba con esta pregunta era identificar en los funcionarios si ellos perciben a la compañía como una empresa fuerte y organizada que pueda seguir creciendo durante el tiempo establecido para este trabajo y además era prioritario para los socios conocer la opinión de los empleados respecto a cómo se ven ellos mismos en el año 2.020 si continuaran trabajando en Duque Saldarriaga y Cia. Las respuestas fueron:

- *Más grande, más expectativas para los clientes, mejores que la competencia.*
- *Más organizada en las áreas administrativas. Que cada empleado tenga sus funciones definidas. Que haya mayor agilidad en la atención.*
- *Más tecnificada, llegándole a mercados más amplios.*
- *Como un supermercado del envase.*
- *Una empresa súper conocida, con varias sucursales en diferentes ciudades del país.*
- *Más puntos de venta.*
- *Que busquen moldes de envases propios de Duque S. Que aumenten las importaciones de productos más novedosos. Tener vendedores externos. Hacer una proyección de producción directa de la empresa.*

- *La veo como una ORGANIZACIÓN en todas las áreas que manejamos y si eso se logra sería más competitiva.*
  - *En el año 2.020 me enfoco en ver a la empresa con más sucursales en el país, con mayor orden, mejoras en la convivencia del mismo personal, gente activa y comprometida con valores para el desarrollo total de la empresa.*
- f. **Cómo funcionario, qué cambios cree que Duque Saldarriaga necesita para ser una mejor empresa?:**

Para los socios de la compañía es importante que los funcionarios se sientan comprometidos, motivados y con la libertad para expresar sus ideas, opiniones y sugerencias de cómo hacer para que la empresa no solo crezca financieramente, sino también lo haga internamente, en todas sus áreas, por tal razón, se hizo esta pregunta y las respuestas fueron:

- *Una persona externa que este pendiente del personal en el área de ventas. Bastante surtido. Mejorar el proceso de facturación y de devoluciones.*
- *Organización interna, ponerse de acuerdo en una estrategia. Delegar actividades por parte de los jefes. Procesos definidos.*
- *Preocuparse mucho más por la satisfacción del cliente en las actividades diarias, mejorar la calidad del servicio y ampliar la gama de referencias que se ofrecen a los clientes.*
- *Mejorar el departamento de facturación.*
- *Tener capacitaciones para todo el personal. Motivaciones para todo el personal, incluyendo el administrativo.*
- *Manejando más envases de línea.*
- *Mantener stock de mercancía, capacitar a los empleados en cuanto a materiales y tener inventarios al día.*

- *Lo digo con base en las quejas de los clientes: Nuevo método de facturación, y ante todo, que todos los empleados amemos la empresa y la hagamos parte de nuestras vidas.*
  - *Que la empresa no se enfoque en comprar o tener envases de saldo sino envases de línea.*
- g. Qué aspectos quisiera resaltar sobre el funcionamiento de la empresa y cuáles de esos aspectos le gustaría que perduraran en el tiempo?:

Con esta pregunta se quería ahondar en las fortalezas y en las actividades que se llevan a cabo en la compañía día a día y que generan valor para los funcionarios y que ellos perciben que son importantes para el constante crecimiento de la empresa.

Los comentarios fueron:

- *Descuentos a los clientes, que los jefes sigan siendo humanos y que nos den confianza para realizar nuestras labores diarias.*
- *Valoran a los empleados, que sigan generando procesos de crecimiento y aprendizaje para todos los funcionarios. Que los jefes sigan preocupados por mejorar todos los días, en todas las áreas.*
- *Factor humano.*
- *Su interés en las personas.*
- *Que es una empresa muy seria en cuanto a los pagos de los empleados y de los proveedores.*
- *Que son detallistas y muy cumplidos con el pago.*
- *Que la empresa es muy responsable en todo con sus empleados. Se preocupa por mantener inventarios y pedidos al día para los clientes.*
- *Que son muy cumplidos en el pago. Detalles y bonos en los cumpleaños, permisos y bonificación a fin de mes.*
- *Su cumplimiento en el pago, el bono de cumpleaños para los trabajadores, también en navidad y la bonificación, todo esto para reconocer el trabajo.*

En general sobre las Entrevistas a los funcionarios podemos concluir que sienten que están trabajando en una gran empresa, que ofrece oportunidades para aprender y crecer, la ven como una empresa consolidada en el sector, no obstante, piensan que para seguir creciendo deben mejorar muchos procesos internos y tener más tecnología tanto para facilitar los procesos como para tener nuevos modelos de negocio como la venta por internet.

## **1.2. Características de los Clientes Entrevistados**

Los clientes de Duque Saldarriaga y Cía., que dieron respuesta a la entrevista realizada fueron dueños de pequeñas y medianas empresas y en su mayoría emprendedores. Las empresas que contestaron a la entrevista pertenecen a los sectores de:

- Cosméticos
- Farmacéuticos
- Alimentos
- Industrial

### **1.2.1. Información Obtenida**

En cuanto a los resultados obtenidos en las entrevistas a profundidad realizadas a los clientes de la compañía, se puede concluir lo siguiente, de acuerdo con las preguntas realizadas:

- a. Qué elementos de valor encuentra en Duque Saldarriaga y Cia., respecto a la competencia u otros proveedores de envases plásticos?

Para el desarrollo de este trabajo y para poder establecer un modelo de prospección para la compañía era indispensable conocer las opiniones que los clientes tienen al respecto de los beneficios, bondades y fortalezas que encuentra en la propuesta de valor que entrega la compañía, que generar que los clientes prefieran a Duque Saldarriaga y Cia., por encima de la competencia. Las respuestas entregadas por los clientes fueron:

- *El servicio y la organización del área de ventas.*
  - *Los precios y la presentación de los productos*
  - *La presentación de los productos en el almacén.*
  - *Como muestran los productos en el local, están muy organizados y de una forma que uno entiende para que son y hace más fácil que uno elija el que está buscando.*
  - *Siempre he venido a comprar acá y me ha ido bien, no quiero cambiar.*
  - *El precio de los productos que vengo a buscar me favorece para los productos que fabrico.*
  - *La presentación y la durabilidad de los envases.*
  - *La calidad, el precio y que siempre tienen los tamaños de envases que necesito.*
  - *El tamaño y la durabilidad o mejor buena calidad de los envases.*
  - *La disposición de los envases en el almacén.*
  - *Los diseños de algunas de las referencias de envases son diferentes e innovadores, especialmente para los emprendedores como yo, que buscamos diferenciarnos.*
- b.** En su opinión, que productos desearía encontrar en un proveedor de envases plásticos, que actualmente no encuentre?

Respecto a esta pregunta, a los socios les inquietaba saber que otro tipo de productos o específicamente que otras referencias de envases plásticos quieren encontrar los clientes que quizás la compañía no tenga dentro de sus prioridades por razones financieras o de rotación porque podrían ser muy específicas. También se buscaba saber si los clientes en general se encuentran satisfechos o no con las referencias de envases que actualmente la compañía ofrece y si son adecuadas para el producto final que contendrían. Las respuestas fueron:

- *Siempre encuentro todos los productos que necesito.*

- *Algo que caracteriza a esta empresa es que tienen una gran cantidad de referencias. No necesito ninguna diferente.*
  - *Todos los encuentro.*
  - *Nunca encuentro un envase que es muy parecido al de la Mylanta líquida, ese me gustaría encontrar.*
  - *Nada*
  - *Los encuentro todos.*
  - *Nada*
  - *Tal vez un envase que es para un producto de aseo que es de 150 cc, bajito, que es perfecto para muestras.*
  - *Nada*
  - *Formas más modernas en los envases, más innovación.*
  - *Más referencias de envases para maquillaje, de buena calidad, especialmente para sombras para los ojos. Y más envases diferentes para cremas para el cuerpo.*
- c. En su opinión, que servicios complementarios debería ofrecer esta empresa, que actualmente no ofrezca?

Con las respuestas entregadas por los clientes se busca direccionar nuevas estrategias de mercadeo que los acerquen aún más a la compañía, para entregarles más productos, así como también, generar nuevos modelos de negocio que tal vez ellos están esperando y que aún la compañía no había decidido implementar. Las respuestas fueron:

- *Servicio de transporte*
- *Transporte y venta de envases por internet.*
- *Facilidad de parqueadero para los clientes. Hacer la venta por internet y la posibilidad de entrega en el domicilio o también poder recoger el pedido en el punto de venta.*

- *Mejorar el servicio de entrega de envases, actualmente es muy demorado, mejora dicho es pésimo.*
- *La posibilidad de compra de envases por medio de la página web de la empresa.*
- *Transporte – domicilio.*
- *Venta por internet.*
- *Implementar los domicilios, aquí es muy difícil parquear.*
- *Domicilios y venta por internet, la entrega de productos cuando uno viene se demora mucho, prefiero pedir desde mi trabajo y espero que llegue.*
- *Venta por internet.*
- *Me gustaría mucho que hubiera transporte si uno lo necesitara. Además deberían dar mejor asesoría en las referencias que uno necesita. Deberían dar la posibilidad de personalizar los envases.*

**d.** Qué palabras usaría usted HOY para definir a la empresa Duque Saldarriaga y Cía?

- *Organizada*
- *Buena, surtida*
- *Excelencia, buen servicio, calidad*
- *Variedad*
- *Demora (tiempo de entrega), grande, personal sin buen servicio, variedad.*
- *Empresa grande, buen futuro, buenos empleados.*
- *Es una empresa excelente.*
- *Buena empresa*
- *Organizada*
- *Variedad*
- *Innovadores frente a la competencia, ofrecen facilidad para todas las pymes.*

- e. Sí mañana volviera a realizar una compra en Duque Saldarriaga y Cía., que aspectos cambiaría usted en la compañía?

La compañía está enfocada en mejorar día a día y las opiniones de los clientes de cómo se podría prestar un mejor servicio son muy válidas para poder establecer las estrategias encaminadas a cumplir este objetivo. Los comentarios de los clientes al respecto de esta pregunta fueron:

- Que tuvieran todas las referencias.
- *Mantener los productos que son lanzamiento, no cambiarlos tan fácilmente. También la inexperiencia de algunas vendedoras, eso hace perder tiempo.*
- *La limpieza del local y que siempre haya inventario de todas las referencias, muchas veces uno no encuentra lo que más necesita.*
- *El ambiente, el sonido.*
- *Atención inmediata, capacitación en ventas para el personal y la amabilidad de algunas vendedoras.*
- Nada
- Tiempo de entrega
- Tiempo de entrega de los pedidos y también la asesoría.
- El tiempo de entrega de los pedidos, realmente es muy demorado. Mejorar la atención al cliente.
- La entrega es muy lenta, no son eficientes.

- f. Qué cosas no cambiaría?

Los clientes entregaron las siguientes respuestas:

- *La atención*
- *El surtido que tienen.*
- *El servicio de las vendedoras.*

- *La variedad y el local, es muy amplio y agradable.*
- *Nada, no hay nada que nos apegue a esta compañía.*
- *Los precios.*
- *Todo está bien.*
- *La variedad de referencias y la calidad.*
- *La amabilidad y la atención.*
- *La ubicación*
- *El sistema de servicio.*

Como conclusión general de las Entrevistas a Profundidad, se puede afirmar que tanto clientes como empleados, coinciden en que Duque Saldarriaga y Cía., es una empresa, fuerte, consolidada, que ofrece una gran variedad de productos y en general buen servicio. No obstante, ambas partes consideran que hay varias oportunidades de mejora que se pueden resumir en: Mayor disponibilidad de inventarios de cada una de las referencias a la venta, incluir servicios de valor agregado (transporte y ventas por internet) y capacitaciones a los empleados (vendedoras). Los empleados específicamente consideran que es necesario organizar y definir mejor los procesos y las estrategias internas y que estén todos alineados sobre ellos para conseguir los resultados de rentabilidad que esperan los dueños. Es evidente que existe una correlación entre las respuestas de funcionarios y clientes, que evidencian oportunidades de mejora en la estructura interna de la compañía, oportunidades que serán transformadas junto con el análisis prospectivo en estrategias y acciones que soporten el cumplimiento de los objetivos de este trabajo.

### **3. Resultados de la Metodología de Prospección**

Esta metodología junto con los resultados de las entrevistas a profundidad buscaba la obtención de un Modelo Final de Prospección para la empresa Duque Saldarriaga y Cía., en un horizonte de tiempo de 5 años (2.020).

Cabe aclarar que la compañía nunca ha llevado a cabo el desarrollo de un Plan Estratégico, en el cual, se deban definir ciertos objetivos o sueños empresariales que se alimenten de acciones que puedan ser medibles, acciones que les ayuden a cumplir las metas empresariales, especialmente las de crecimiento económico, ya que de éste se desprende el fortalecimiento de todas las áreas.

Por lo anterior, fueron necesarias para poder establecer un Modelo de Prospección inicial, varias reuniones con los accionistas, quienes determinaron los sueños o escenarios futuros que quieren empezar a gestar desde el presente.

Por consiguiente, los hallazgos y definiciones en cada etapa de la metodología prospectiva que se siguió se describen a continuación:

#### **ETAPA 0**

Se definió el negocio en términos de la oferta de productos / servicios que ofrece Duque Saldarriaga y Cía., identificando el entorno en el cual este negocio basa sus actividades y describiendo sus competidores y sustitutos:



*Comercializadora de envases plásticos para pequeñas empresas y medianas empresas colombianas.*

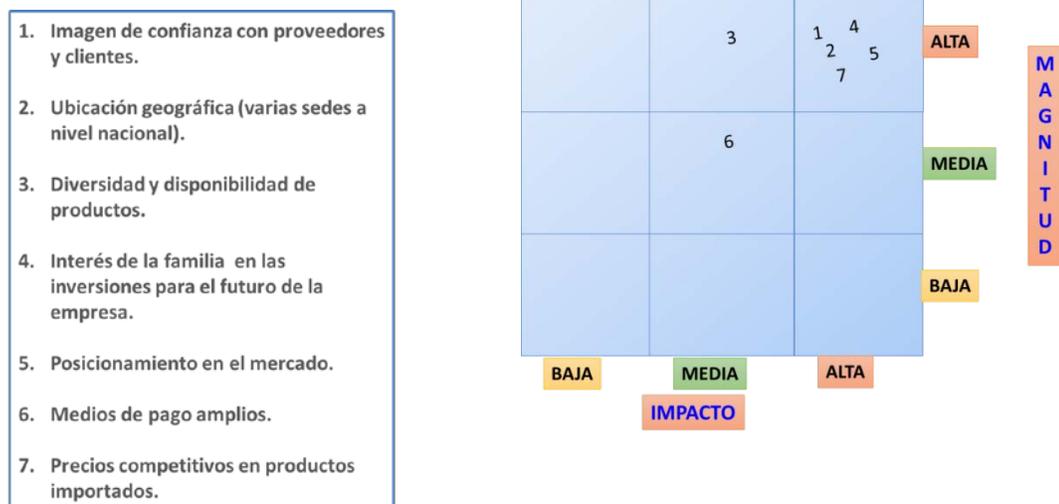
**Competencia:** Fábricas de plásticos y otras comercializadoras.

**Sustitutos:** Cajas de cartón (empaques rígidos, plegadizas), empaques flexibles (bolsas doypack) y envases de vidrio.

## ETAPA 1

En esta etapa y como punto de partida para la realización del modelo de prospección se definió el DOFA. Este análisis, lo realizaron los socios de la empresa, en reuniones semanales, con el objetivo de tener una base o primera aproximación que pudiera aportar más luces para la generación del Modelo Prospectivo base de este trabajo de grado. Se realizó la evaluación de cada uno de los componentes de esta matriz y se evaluó junto con los dueños de la compañía la Magnitud y el Impacto de cada uno de los elementos dentro del funcionamiento actual de la organización.

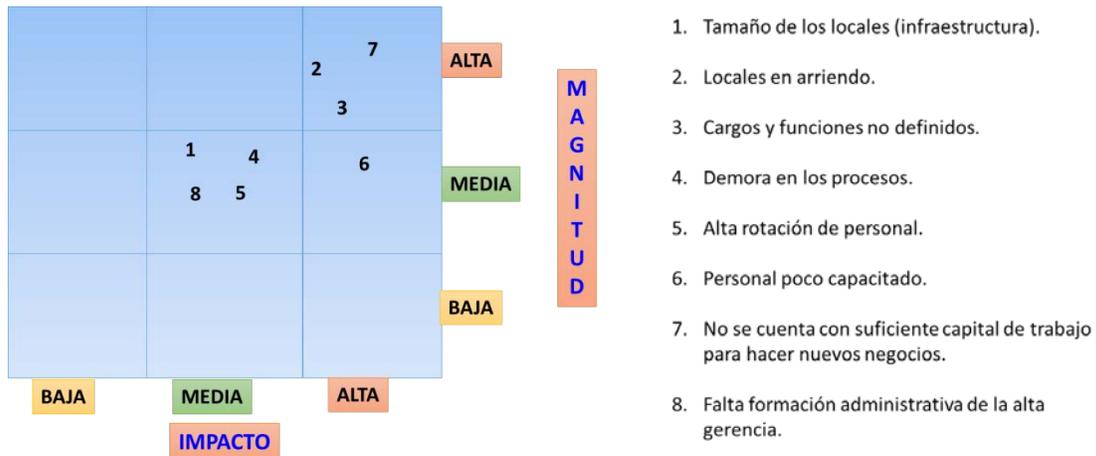
# Fortalezas



**Figura 16: Análisis DOFA – Fortalezas - Duque Saldarriaga y Cia 2015.**

*Fuente: Elaboración Propia (2015)*

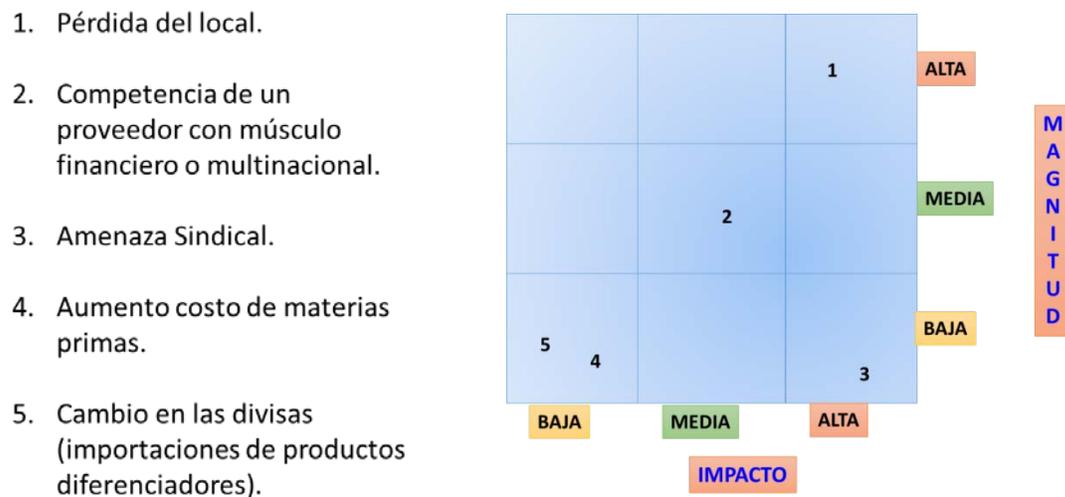
## Debilidades



**Figura 17: Análisis DOFA – Debilidades Duque Saldarriaga y Cia 2015.**

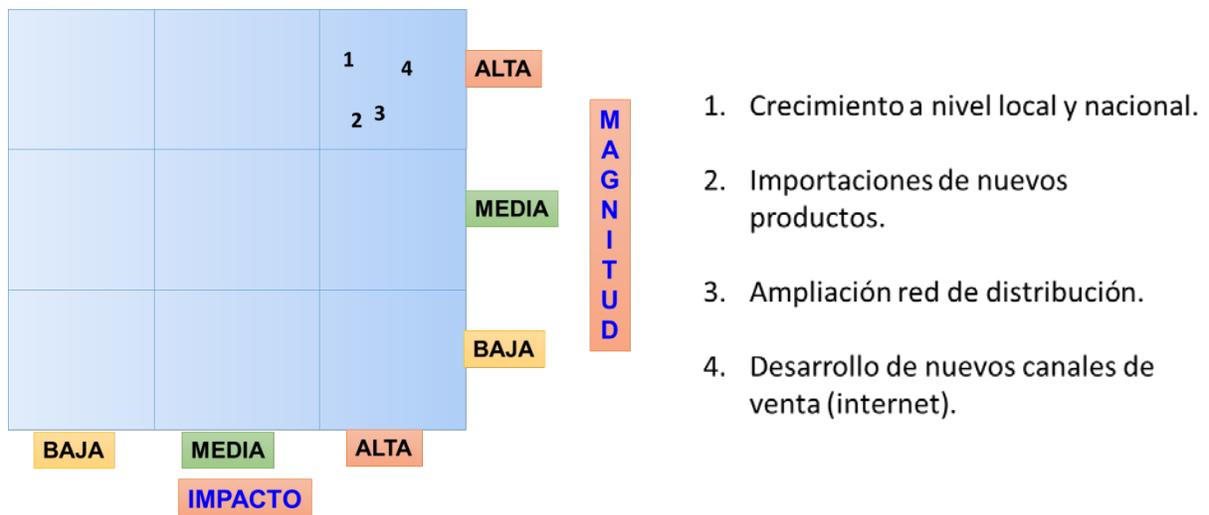
*Fuente: Elaboración Propia (2015)*

## Amenazas



**Figura 18: Análisis DOFA – Amenazas - Duque Saldarriaga y Cia 2015.**  
*Fuente: Elaboración Propia (2015)*

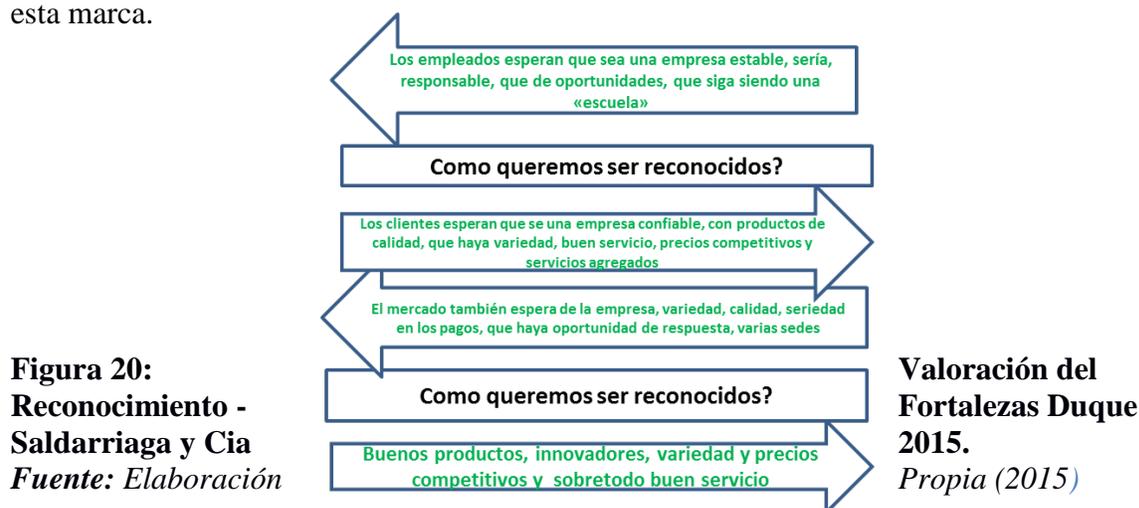
## Oportunidades



**Figura 19: Análisis DOFA Oportunidades - Duque Saldarriaga y Cia 2015.**  
*Fuente: Elaboración Propia (2015)*

## ETAPA 2

Posteriormente, se realizó la Valoración del Reconocimiento, en donde, se identificó la “impronta” que Duque Saldarriaga y Cia., desea imprimir en los grupos de interés; en otras palabras, como desea ser reconocida la empresa por los empleados de la misma compañía y que se espera del reconocimiento que los clientes o el mercado tengan sobre esta marca.



| Razones por las que es importante este reconocimiento por parte de los empleados de Duque Saldarriaga y Cía. Que beneficios les trae? | Razones por la que es importante lograr este reconocimiento por el mercado- clientes – comunidad. Que beneficios les trae ? |
|---|---|
| Baja rotación   | Crecimiento / Rentabilidad  |
| Buen clima laboral  | Estabilidad / Reconocimiento  |
| Lealtad   | Satisfacción del Cliente / Lealtad  |
| Crecimiento general de la empresa (económico, sedes, personal)  | Mejor posicionamiento   |

**Tabla 3:** Valoración del Reconocimiento

*Fuente: Elaboración propia (2015).*

## ETAPA 3

En esta etapa se eligieron las fortalezas más destacadas con un mayor impacto y magnitud sobre el funcionamiento actual de la empresa y que a la vez fueron las fuentes o

las bases para construir el modelo prospectivo de Duque Saldarriaga y Cia., en la última fase del proceso.

1. Imagen de confianza con proveedores y clientes.
2. Ubicación geográfica.
3. Variedad y disponibilidad de productos.
4. Interés de la familia en las inversiones para el futuro de la empresa.
5. Posicionamiento en el mercado.
6. Amplios medios de pago.
7. Precios competitivos en la oferta de productos importados.

| <b>FORTALEZAS RELEVANTES</b>                                    |
|---|
| <b>1. Imagen de confianza con proveedores y clientes.</b>       |
| <b>2. Ubicación geográfica (varias sedes a nivel nacional).</b> |
| <b>3. Diversidad y disponibilidad de productos.</b>             |
| <b>4. Precios competitivos en productos importados.</b>         |

#### **ETAPA 4**

En este cuarto paso y apoyándose en los resultados obtenidos en las entrevistas a profundidad se definieron los sueños que buscan los empleados, los clientes, los sueños financieros y los del mercado. Es importante aclarar que para cada uno de los sueños se han definido indicadores de gestión que la compañía desde su creación al día de hoy no había contemplado dentro de su funcionamiento; principalmente, se realizarán estas mediciones, con el fin, de alinear las acciones o actividades diarias que se deben seguir para dar cumplimiento a los sueños aquí determinados.

*Por lo anterior, posterior a la primera medición y con los resultados que se obtengan se establecerán las metas a alcanzar para cada uno de los indicadores y con la frecuencia que cada uno lo requiere.*

## A. SUEÑOS DE LOS EMPLEADOS

Empleados felices, comprometidos, queriendo lo que hacen, buscando con su trabajo diario mejorar los procesos internos en la empresa y por ende ser parte fundamental del crecimiento de la misma.

### Beneficios de lograrlo

- ✓ Crecimiento
- ✓ Estabilidad
- ✓ Lograr crecimiento personal

### Señal de riesgo de no lograr el futuro

- Resultados deficientes sobre las evaluaciones de clima laboral.
- Se incrementan los niveles de rotación del personal.
- Decrecimiento en las ventas.
- No cumplen con políticas o normas internas.

### Señal de haberlo alcanzado

- ✓ Crecimiento en ventas
- ✓ Empleados que demuestran el compromiso con las labores diarias.
- ✓ Empleados motivados.
- ✓ Incremento en la base de clientes

### Señal de poder sobre pasar el sueño

- ✓ Se comienzan a mejorar las relaciones interpersonales.
- ✓ Los clientes empiezan a notar mejoría y lo informan e incrementan su frecuencia y cantidad de compra.

## INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUEÑO DE LOS EMPLEADOS

Con el fin de determinar la eficiencia y eficacia de las acciones que se implementarán para darle cumplimiento a este sueño se deben aplicar indicadores de gestión:

### a. Ausentismo:

Horas hombre ausentes mes / Total horas hombre trabajadas mes x 100

### b. Rotación de Personal:

Total de Trabajadores Retirados en el año / Número total de trabajadores

### c. Ventas por Trabajador:

Ventas Totales en el mes / Número total de trabajadores

Actualmente Duque Saldarriaga y Cía., no tiene establecido un plan anual de capacitaciones para ninguna de las áreas y de acuerdo con el sueño plasmado, los dueños están convencidos que buscan funcionarios comprometidos y felices por lo que han planteado generar para los próximos 5 años un Plan de Formación que involucre todas las áreas.

Por lo anterior, los indicadores de gestión que se plantean y que ayuden a medir la eficacia de las capacitaciones entregadas son los que se describen a continuación:

**d. Formaciones Realizadas:**

Número de Formaciones realizadas / Número total de horas de formación previstas al año.

**e. Total personas capacitadas:**

Total personas formadas / Total personas previstas por capacitar en el año

**f. Efectividad de las Capacitaciones:**

Total de personas que aprobaron evaluaciones posterior a las formaciones / Total de Personas Capacitadas

Por último se plantea como indicador de motivación, satisfacción y compromiso con la empresa por parte los funcionarios el desarrollo y la aplicación de una Encuesta de Clima Laboral, ya que la compañía tampoco la ha contemplado dentro de sus actividades estratégicas. Para la realización de esta encuesta se apoyarán en los servicios que ofrece la caja de compensación que trabaja con la compañía y se llevará a cabo una vez al año.

**B. SUEÑOS DE LOS CLIENTES**

Un mayor número de clientes del segmento de Pymes que confían en nuestra empresa, que buscan la calidad y variedad de nuestros productos y que además reconozcan la mejora en nuestra oportunidad de respuesta antes sus necesidades.

|  |  |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Beneficios de Lograrlo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crecimiento en Ventas / Rentabilidad</li> <li>✓ Satisfacción de empleados y accionistas</li> <li>✓ Mayor participación en el mercado</li> <li>✓ Generación de empleo</li> </ul>  | <p style="text-align: center;"><b>Señal de riesgo de no lograr el futuro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones económicas en el país.</li> <li>• Problemas en la infraestructura</li> <li>• Entrega de bodega en arriendo por solicitud de los dueños.</li> <li>• Incumplimiento en los pagos a proveedores.</li> <li>• Proveedores incumplidos.</li> <li>• Clientes busquen directamente a los fabricantes.</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>Señal de haberlo alcanzado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crecimiento en ventas</li> <li>✓ Incremento de la base de clientes.</li> <li>✓ Líderes en el mercado de la comercialización de envases plásticas.</li> <li>✓ Mejora en la satisfacción de los clientes.</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Señal de poder sobre pasar el sueño</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compra de bodegas.</li> <li>✓ Capital suficiente para mejoramiento de condiciones comerciales con los proveedores y de esta manera se asegura inventario.</li> </ul>  |

## INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUEÑO DE LOS CLIENTES

Una de las primeras mediciones que Duque Saldarriaga y Cía debe implementar es la medición de la satisfacción a través de una Encuesta de Satisfacción, que durante los años de operación no ha realizado a sus clientes. Esta encuesta debe tener en cuenta variables como servicio, productos, tiempo de respuesta, competencia y por supuesto sugerencias.

No obstante, otros indicadores importantes que ayudarán a encaminar las estrategias para que este sueño se cumpla son los siguientes:

- a. **Crecimiento en Ventas:** Teniendo en cuenta los valores históricos se pone como meta a 2.020, un crecimiento de 10% en ventas.

$$\text{Ventas del mes en curso} / \text{Ventas mismo mes del año anterior} \times 100$$

- b. **Reclamos:**

Se medirá como número total de reclamos mensuales.

- c. **Faltantes de Producto a Clientes:**

Cantidad de órdenes entregadas a clientes con faltantes en el mes / Cantidad total de órdenes entregadas a clientes en el mes.

**d. Quejas y Reclamos Resueltos:**

Número de quejas y reclamos resueltos en término (< 12 horas) / Número de quejas y reclamos interpuestos al mes.

**e. Rotación de Nuevos Productos (nuevas referencias):**

Número de nuevas referencias vendidas en el mes / Total de nuevas referencias introducidas en el mes.

**f. Nivel de Cumplimiento de Proveedores:**

Pedidos recibidos fuera de tiempo en el mes / Total de pedidos recibidos en el mes X 100.

**C. SUEÑOS FINANCIEROS**

**Incremento de las utilidades y del capital necesario para mejorar los acuerdos comerciales con los proveedores y aumentarlos de manera que se mejore el portafolio de productos a ofrecer a los clientes.**

**Beneficios de Lograrlo**

- ✓ Desarrollar nuevas líneas de producto
- ✓ Lograr la compra de bodegas para la comercialización.
- ✓ Abrir nuevas sucursales
- ✓ Clientes y proveedores satisfechos
- ✓ Generación de empleo

**Señal de riesgo de no lograr el futuro**

- Poca credibilidad por parte del sistema financiero (bancos)
- Despido de personal.
- Decrecimiento progresivo en ventas.
- Pérdida de proveedores
- Falta de capital para nuevos productos importados.

**Señal de haberlo alcanzado**

- ✓ Crecimiento progresivo en ventas.
- ✓ Obtención de descuentos con los proveedores por pronto pago.
- ✓ Incremento de inventario.
- ✓ Beneficios para los empleados.
- ✓ Incremento en la nómina.

**Señal de poder sobre pasar el sueño**

- ✓ Compra de bodegas.
- ✓ Capital suficiente para mejoramiento de condiciones comerciales con los proveedores y de esta manera se asegura inventario.
- ✓ Apertura de sedes a nivel nacional.
- ✓ Incremento en las importaciones.

**El sueño de los accionistas en términos de Crecimiento en Ventas para el año 2.020 es poder alcanzar un 10%.**

## **INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUEÑO FINANCIERO**

En cuanto a los indicadores de gestión que se plantean para cumplir el sueño financiero se plantean los siguientes:

**a. Indicador de Capital de Trabajo:**

Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente

**b. Rotación de Inventarios:**

Costo de mercancías vendidas / Inventario total

**c. Inventarios en Existencia:**

Inventario total x 365 / Costo de Mercancías Vendidas

**d. Rotación de Cartera:**

Ventas a crédito / Cuentas por cobrar promedio

**e. Rotación de Proveedores:**

Compras del mes en millones / Número total de Proveedores

**f. Índice de Crecimiento en Ventas**

Utilidad Neta / Activo Total.

En el área financiera generalmente se manejan un gran cantidad de indicadores; no obstante, consideramos para este trabajo, como un punto de partida los descritos con anterioridad, ya que serán los que ayudarán con sus resultados, a establecer estrategias junto con las demás áreas para cumplir el Modelo Prospectivo propuesto.

## D. SUEÑOS DEL MERCADO

**Lograr el liderazgo y reconocimiento a nivel nacional en la comercialización de envases plásticos para los sectores de alimentos y de aseo.**

### Beneficios de Lograrlo

- ✓ Crecimiento en Ventas / Rentabilidad
- ✓ Satisfacción de empleados y accionistas
- ✓ Satisfacción de clientes.
- ✓ Mayor participación en el mercado
- ✓ Incremento en la base de clientes.

### Señal de riesgo de no lograr el futuro

- Incremento de la competencia.
- Decrecimiento progresivo en las ventas.
- Problemas con proveedores.
- Problemas con la distribución de envases a nivel nacional.

### Señal de haberlo alcanzado

- ✓ Crecimiento en ventas
- ✓ Poca competencia.
- ✓ Capital para ofrecer cada vez más productos especializados para estos dos sectores.
- ✓ Incremento en la base de clientes que pertenezcan a estos sectores.
- ✓ Mejora en la satisfacción de los clientes.
- ✓ Consecución de proveedores en el extranjero que ofrezcan para estos sectores productos innovadores.

### Señal de poder sobre pasar el sueño

- ✓ Interés de empresas extranjeras para cerrar acuerdos de representación para la comercialización de productos innovadores para el mercado colombiano.
- ✓ Intereses de fábricas para definirnos como comercializadores exclusivos de sus productos.

## INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUEÑO DEL MERCADO

En cuanto a los indicadores de gestión que se plantean para cumplir el sueño del mercado se plantean los siguientes:

- a. **Ventas Totales:** Cantidad total de ingresos percibidos por la venta de productos.
- b. **Venta por línea de productos (alimentos y aseo):** Venta total por línea de productos. Este debe calcularse sobre la categoría de los envases para alimentos y aseo.
- c. **Índice de Participación en el Mercado:**  

$$\text{Ventas de la Empresa} / \text{Ventas Totales del Sector} \times 100$$

d. **Grado de Lealtad a la Marca - Duque Saldarriaga y Cía.:** Determinar a través de las preguntas en la Encuesta de Satisfacción si el consumidor es Frecuente, Habitual u Ocasional, de esta manera se generarán acciones concretas por mantener a los frecuentes y actividades que conviertan a los habituales y ocasionales en clientes fieles a la marca.

e. **Efectividad de las Campañas enfocadas a los sectores de Alimentos y de Aseo en Redes Sociales:** Teniendo en cuenta que la compañía quiere enfocar su estrategia o su sueño a ser líder en las categorías de envases para alimentos y aseo, este indicador se medirá a través de la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Cantidad total de leads efectivos al mes (compraron posterior a la campaña)}}{\text{Cantidad total de leads que visitaron la campaña en redes sociales}}$$

f. **Penetración de Mercado:** Este indicador sentará las bases para ejecutar las acciones que ayudarán a incrementar las ventas con los clientes actuales de Duque Saldarriaga y Cía., a través de los productos que se ofrecen actualmente en la categoría de envases para alimentos y aseo.

$$\frac{\text{Clientes totales que han comprado el producto en la categoría (mes)}}{\text{Mercado de ese producto (números de personas)}}$$

g. **Penetración de la Marca:** A través de esta medición se deben contemplar los clientes que han comprado un producto de la marca al menos una vez, dentro de la categoría donde compite con los de otras compañías. Eso permite conocer el potencial para poder atraer a clientes de la competencia.

$$\frac{\text{Clientes que han comprado algún producto de la marca}}{\text{Mercado de ese producto}}$$

h. **Índice de Penetración:**

Penetración de la Marca / Penetración de Mercado.

## **ETAPA 5**

En esta etapa se realizó la definición o se identificaron los Factores Claves de Éxito (FCE), los cuales como se indicó al inicio de este trabajo, son las decisiones que ha de tomar Duque Saldarriaga y Cía., para asegurar que se cumplan los sueños antes descritos. Son convicciones que ayudarán en las escogencias o lineamientos fundamentales de carácter estratégico en todas las áreas de la compañía y por ende, también serán utilizados para rechazos o cambios de planes.

Los FCE nacen las fortalezas generadas en las primeras etapas del proceso y por supuesto deben estar alienados con el futuro. Son, literalmente, las palancas del éxito.

Los FCE que han definido para la compañía se describen con una frase corta de fácil recordación pero, al mismo tiempo, con los detalles necesarios para dar claridad, establecer su alcance y su impacto al interior de la organización.

### **1. IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA – ERP PARA APOYAR LA GESTIÓN EN ÁREAS FINANCIERAS, BODEGA Y VENTAS**

Ahora bien, este primero FCE, se definió partiendo de las opiniones entregadas en las encuestas a profundidad tanto por los funcionarios como por los clientes de la compañía y por supuesto, de los sueños antes definidos. Es importante aclarar que para garantizar el cumplimiento del modelo futuro generado, se hace necesario implementar soluciones tecnológicas que disminuyan o mejor eliminen las inconformidades que actualmente se están presentando con los procesos de facturación que involucran al área financiera, así como también los procesos de toma y entrega de pedidos en los que son protagonistas los bodegueros y el personal de ventas.

### **2. MODELO BASADO EN EL ESQUEMA DE VENTA CONSULTIVA**

Por otra parte, con el análisis de la información obtenida de los funcionarios y de los clientes y teniendo en cuenta también los sueños del mercado y de los clientes, se evidenció una gran necesidad en implementar procesos de venta consultiva, con el que se brinde mayor acompañamiento y asesoría desde que el cliente ingresa a las instalaciones de la empresa y hasta que hace uso de los productos adquiridos. Es por esta razón que este segundo FCE se ha establecido porque éste será uno de los pilares para el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de este trabajo.

### **3. INFRAESTRUCTURA PROPIA Y NUEVAS SEDES A NIVEL NACIONAL**

Como bastión principal para darle cumplimiento a la matriz de sueños planteada en el punto anterior y también para ir cerrando o evitando ciertas amenazas definidas en el DOFA, se hace necesario, tener una infraestructura propia, lo cual puede evitar las situaciones incómodas que se puedan presentar si la compañía sigue funcionando en bodegas alquiladas (cierre de la bodega, solicitud por parte de los dueños) es un riesgo para la operación y para el crecimiento de la empresa. Así mismo, se hace necesario la apertura de nuevos puntos a nivel nacional que también sean propios y que contribuyan al aumentar los ingresos de la compañía.

### **4. ADQUISICIÓN DE ENVASES DE PLÁSTICO DIFERENCIADORES E INNOVADORES NACIONALES E IMPORTADOS PARA OFRECER MAYOR VARIEDAD.**

Uno de los puntos fuertes de la compañía es que tanto los empleados y los funcionarios reconocen como factor de éxito la variedad de referencias que se manejan actualmente en Duque Saldarriaga y Cia., no obstante, se evidenció que es una de las principales variables de diferenciación y competitividad, por lo tanto, y conociendo la oferta de los principales competidores se ha establecido este FCE que determina la necesidad imperante para la empresa de ofrecer productos totalmente innovadores como

por ejemplo, envases ecológicos o incursionar con la línea de bolsas plásticas, importar referencias de envases que no sean comunes en el país, entre otras estrategias.

## ETAPA 6

En esta etapa se analiza la evolución que los FCE puedan tener en escenarios de Éxito o fracaso a los cuales puede hacer frente Duque Saldarriaga en los próximos 5 años. En cualquiera de los dos casos, las estrategias no pueden seguir siendo las mismas, pues las condiciones han cambiado sustancialmente.

| FCE ante escenario de fracaso   | FCE ante escenario de éxito temprano                                     |
|---|--|
| 1. Manejo de un número limitado de referencias con herramientas sencillas | 1. Incursionar en otro segmento del mercado del empaque (sustitutos)     |
| 2. Personal más competentes para las áreas comerciales.                   | 2. Coordinadores comerciales con venta consultiva para cada sede         |
| 3. Arriendo de locales para la comercialización de envases.               | 3. Locales o bodegas propias para cada una de la sedes a nivel nacional. |
| 4. Comercialización solo de productos nacionales.                         | 4. Sede que comercializa solo productos importados                       |

## ETAPA 7

Finalmente, con todos los elementos antes descritos, se estableció el Modelo Prospectivo para Duque Saldarriaga y Cía; generando así una base para la estructuración de las estrategias de marketing que buscarán incrementar la rentabilidad y la sostenibilidad futura de esta compañía familiar.



**Figura 21: Modelo de Prospección para Duque Saldarriaga y Cia 2015.**

*Fuente: Elaboración Propia (2015)*

#### 4. Definición de Estrategias de Marketing

Teniendo en cuenta los resultados de las reuniones con los accionistas, el Modelo de Prospección establecido en el punto anterior y también acogiendo los resultados de las entrevistas a profundidad, a continuación, se establecen de manera general las estrategias de marketing que se han definido a fin de dar cumplimiento a los sueños y escenarios de la compañía enmarcados en este proyecto futuro a 5 años. Estas estrategias de marketing se analizarán bajo el modelo de las 5p explicadas en el apartado de Metodología.

Es importante aclarar que todas las estrategias establecidas a continuación están orientadas a dar cumplimiento a los Factores Claves de Éxito anteriormente descritos.

##### 4.1 Estrategias de Producto

Teniendo en cuenta que Duque Saldarriaga y Cía., es distribuidora y comercializadora de envases plásticos que por su naturaleza comercial, se abastece de miles de referencias de envases plásticos (aproximadamente 2.500 a 3.000 referencias)

provenientes de empresas nacionales fabricantes de envases y empaques en este material, así como también, de empresas manufactureras en Estados Unidos y China y por supuesto, acogiendo los resultados del Modelo Prospectivo establecido, se determinaron las siguientes estrategias para todas las referencias de productos que ofrece la compañía:

- Los envases plásticos serán vendidos al mayor y al detal, según las necesidades específicas de los clientes que visitan la comercializadora. Esta venta se realizará bajo la estructura de la Venta Consultiva – FCE 2 y con las mejoras tecnológicas implementadas FCE 1. En este tipo de venta se debe hacer más énfasis en vender beneficios y aditamentos complementarios que precio.
- Duque Saldarriaga y Cía, garantizará tener siempre en inventario las referencias necesarias para cumplir la demanda de los sectores industriales que más requieren para sus productos finales un envase o empaque de estas características, es decir, para las **empresas de alimentos y de aseo**, los envases más utilizados en estos sectores son los de mayor rotación.
- Adicionalmente, la compañía deberá ofrecer elementos complementarios que facilitarán el uso de los mismos envases o empaques; tales como: tapas, sub-tapas, válvulas dispensadoras y atomizadoras, linners, bandas termoencogibles, pistolas industriales (sopladora de aire caliente), tanques y envases de 10 hasta 215 litros con llaves y válvulas dispensadoras, entre otros.
- La compañía establecerá alianzas estratégicas con algunos fabricantes, de esta manera, podrá generar diseños innovadores que sean solicitados por emprendedores o por grandes industrias que necesitan nuevos modelos para captar la atención de los usuarios finales. Esta estrategia ayudará a dar cumplimiento al FCE 4
- Mantener un stock de todas las referencias de **envases promocionales**, principalmente porque este tipo de envases se están convirtiendo en una buena

herramienta para poder cautivar a clientes de cualquier sector económico. Uno de los beneficios de estos productos es que pueden atraer a nuevos clientes o fidelizar a los actuales, tanto para Duque Saldarriaga como para las empresas que los usan con este fin. Los propietarios de las marcas pueden incrementar sus ventas con promociones de temporada, dando un uso diferente a los envases.

- Como estrategia importante relacionada con la estrategia de producto, no se venderán solo por la necesidad inmediata de los clientes, si no que se implementará un área de asesoría para la venta de envases en la que se ayude a los clientes a potenciar sus negocios y rentabilizarlos. Esta asesoría responde específicamente al cumplimiento del FCE 2 de implantar un modelo de venta consultiva.
- Adicionalmente, se entregará a cada una de las vendedoras una tableta en la que puedan tomar con mayor agilidad los pedidos de los productos que hacen los clientes. Esta estrategia responde en parte a buscar apoyos tecnológicos para ser más eficientes – FCE 1.
- Ahora bien, dando también respuesta a los cuatro FCE definidos se implementará un modelo de venta de productos por internet, en que se solo se pongan productos de alta rotación y algunas referencias de productos importados.
- Como estrategia de diferenciación Duque Saldarriaga y Cía., quiere seguir importando elementos o aditamentos complementarios para los envases plasticos, referencias que no sean comunes en el país y que por el contrario además de ser únicas, sean funcionales y generen un valor añadido a los usuarios finales, dando cumplimiento al FCE 4 relacionado. Dentro de estos productos se puede hablar de diferenciación ya que son modelos que no ofrece la competencia, por ser productos importados o nacionales pero en donde las fábricas han dado a Duque Saldarriaga y Cía., exclusividad para su comercialización. La innovación va de la mano de nuevas funcionalidades y diseños en los siguientes productos:

- Bombas atomizadoras importadas que soportan líquidos inflamables, corrosivos y químicos fuertes y además generan mayor amplitud en la aspersión. Estas bombas no se encuentra actualmente en el mercado nacional.
- Bombas de succión de líquidos, facilitan la manera tradicional de extraer líquidos de grandes contenedores.
- Como por el momento los socios no quieren cambiar su modelo de negocio, es decir, no quieren empezar a fabricar, quieren seguir distribuyendo, se propone como estrategia generar una alianza estratégica con uno o dos proveedores que deben ser los más grandes financieramente, para junto a ellos poder fabricar modelos de envases exclusivos que puedan ser ofrecidos al 30% de los clientes de Duque Saldarriaga que pertenecen al segmento corporativo. Por el contrario, también se puede tener esta estrategia en caso de que por solicitud de alguno de estos clientes se requiera de algún desarrollo especial.

#### 4.2 Estrategias de Precio

Las estrategias de precio definidas para este proyecto son las siguientes:

- Generar una figura de “Rebate” para los clientes corporativos que constituyen un 30% de la base de clientes de Duque Saldarriaga y Cia. Esta figura lo que pretende es que el pedido de productos que ellos hagan mes a mes aumente en cantidad y por ende en precio, para que así al final de un año de acuerdo, se pueda retribuir a través de una “bonificación” a los clientes.
- Para clientes que busquen la línea de **envases promocionales** en volúmenes superiores a 20.000 unidades, se hablará con los fabricantes para tener un precio especial, sacrificando un porcentaje de margen para la compañía, si estos clientes

pagan de contado y que la mercancía pueda entregarse máximo de un día para otro, lo que generará flujo de efectivo y además y lo más importante se ganarán nuevos clientes.

- Establecer política de precios especiales para pagos de contado y por pronto pagos, esto especialmente con las grandes industrias que por lo general, necesita grandes columnas de envases.
- Establecer un programa de referidos, con el cual, se pueda otorgar beneficios especiales o productos adicionales en las siguientes solicitudes de compra, a la persona o empresa que refiera a un cliente natural o jurídico nuevo para la base de clientes de Duque Saldarriaga y Cía.
- Para los productos diferenciadores e innovadores y que tengan exclusividad para su comercialización, los precios se establecerán con un margen mayor que los comunes, este margen oscila entre el 35 y el 40%. Dando respuesta al FCE, relacionado con la venta de productos innovadores y diferenciadores.
- Ahora bien, dando también respuesta a los cuatro FCE definidos se implementará un modelo de venta de productos por internet, en que se solo se pongan productos de alta rotación y algunas referencias de productos importados y con los que se manejarán descuentos a través de bonos que se entregarán por cada compra que se realice por internet.

#### **4.3 Estrategias de Distribución**

Las estrategias de distribución definidas para este proyecto son las siguientes:

- Como estrategia principal y como apoyo a las labores de distribución se implementaran mejoras tecnológicas con la adquisición de sistemas de información para el área de facturación y bodega que agilicen los tiempos de entrega tanto en punto de venta como con envíos a otras ciudades. Esta

estrategia junto con las de producto y precio, configurarían el cumplimiento del FCE 1 relacionado con las mejoras tecnológicas.

- Implementar servicio a domicilio con transporte propio, teniendo en cuenta que para prestar este servicio sin costo, el volumen de venta debe superar los \$500.000, antes de IVA.
- Incrementar los pedidos telefónicos para que sean recogidos por el cliente en el punto de venta.
- Desarrollo de un nuevo modelo de sub-distribuidores en las principales ciudades de Colombia.
- Actualmente, Duque Saldarriaga y Cía., cuenta con tres puntos de venta en Bogotá: Sector de Paloquemao, Sector del Siete de Agosto y en San Victorino.
- Apertura de sedes a nivel nacional: Medellín, Pereira, Cali y Barranquilla.
- Finalmente, dando también respuesta a los cuatro FCE definidos se implementará un modelo de venta de productos por internet, en que se solo se pongan productos de alta rotación y algunas referencias de productos importados y con los que se manejarán descuentos a través de bonos que se entregarán por cada compra que se realice por internet.

#### **4.4 Estrategias de Promoción**

Duque Saldarriaga y Cía., no es una empresa que invierta en publicidad, sus estrategias de comunicación están enfocadas en:

- Comunicación de la empresa y los productos y servicios que ofrece a través de su página web: [www.duquesaldarriaga.com](http://www.duquesaldarriaga.com)



**Figura 22: Página Web Duque Saldarriaga y Cia 2015.**

*Fuente:* <http://www.duquesaldarriaga.com/> (2015)

- Adicionalmente, se implementará el programa de referidos anteriormente, lo cual es también una estrategia de comunicación o de voz a voz.
- Como se quiere potencializar la línea de **envases promocionales**, se publicará en la página web las promociones que haya de este tipo de productos para fechas especiales como, día de la madre, día del padre, amor y amistad, entre otros.
- Participación de la empresa en el Catálogo del Empaque, publicación más importante a nivel nacional, relacionada con las noticias, estadísticas y mayores actores tanto fabricantes como comercializadores de todo tipo de envases y empaques.



**Figura 23: Catálogo del Empaque 2015.**

**Fuente:** <http://www.catalogodeempaue.com/eventos/andigrafica-2015+101291> (2015)

- Implementar estrategias de comunicación a través de redes sociales, con el fin de ampliar el mercado, conseguir más clientes, tener canales de comunicación directa con los clientes, para incrementar las ventas y serán utilizadas también para generar noticias de interés al mercado del empaque y por supuesto de los plásticos.

Se iniciará abriendo un perfil de Duque Saldarriaga en Facebook, en Twiter y en Instagram promocionando los envases plásticos y demás productos complementarios que puedan servir a los sectores de alimentos y aseo



**Figura 24: Imágenes Iconos de Redes Sociales**

**Fuente:**

[https://www.google.com.co/search?q=redes+sociales&biw=1280&bih=729&tbm=isch&bo=u&source=univ&sa=X&sqi=2&ved=0CCsQsARqFQoTCM7Q-trrzcgCFYd3HgodTPQEyA#imgrc=F\\_FgLwJz6Vud9M%3A101291](https://www.google.com.co/search?q=redes+sociales&biw=1280&bih=729&tbm=isch&bo=u&source=univ&sa=X&sqi=2&ved=0CCsQsARqFQoTCM7Q-trrzcgCFYd3HgodTPQEyA#imgrc=F_FgLwJz6Vud9M%3A101291) (2015)

**4.5 Estrategias relacionadas con Personas:**

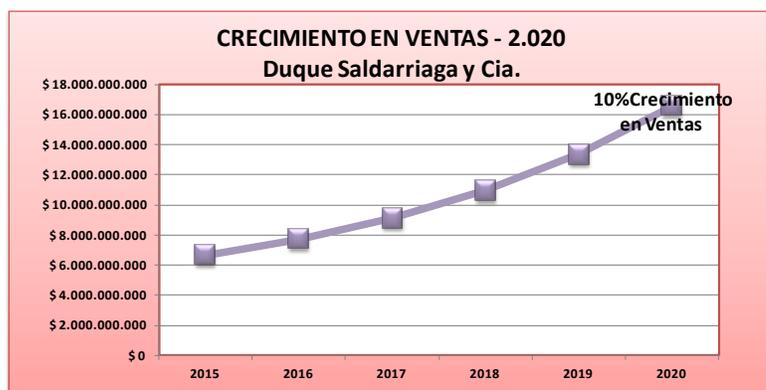
Las estrategias relacionadas con esta última P, es decir, personas, que deben ser una prioridad para Duque Saldarriaga y Cía, son las siguientes:

- Establecer programas de capacitación, específicamente para el área de ventas con especial énfasis en Servicio al Cliente y Venta Consultiva.

- Implementar una metodología de Encuesta de Satisfacción para los clientes, quienes abiertamente puedan opinar acerca del servicio y los productos que reciben, esto hará que con sus opiniones y sugerencias se puedan tomar medidas para el mejoramiento continuo.
- Establecer para todas las áreas de la compañía, una Plan de Incentivos por cumplimiento del presupuesto de ventas.

### 5. Esquema Gráfico de Cumplimiento del Modelo Prospectivo e Implementación de las Estrategias de Marketing

En términos financieros a continuación se muestra gráficamente lo que para el año 2.020 Duque Saldarriaga y Cia, luego de haber establecido su Plan Prospectivo y después de implementar las estrategias de marketing propuesta, obtendrá en términos de crecimiento en ventas un 10% lo que equivale en pesos a \$16.557.869.296,52



**Figura 25: Objetivo de Ventas para el 2.020 – Duque Saldarriaga y Cía.**  
*Fuente: Elaboración Propia (2016)*

## CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los objetivos inicialmente planteados en este proyecto de investigación, las conclusiones establecidas son las siguientes:

- Como conclusión y hallazgo importante se pudo establecer un Modelo Prospectivo para una empresa comercializadora de envases plásticos en Bogotá – Duque

Saldarriaga y Cía., del cual no se encontró evidencia alguna que existiera con la metodología planteada en este proyecto.

- Se determinaron los Factores Claves de Éxito que dieron la iniciativa para el planteamiento de las principales estrategias de marketing, con las cuales se espera poder favorecer los escenarios de éxito para el periodo de 5 años en el que se ha trazado el Modelo de Prospección.
- Se hace necesaria e indispensable la participación y el trabajo en equipo de los actores descritos en los modelos de investigación, es decir, de empleados y clientes asiduos para implementar las estrategias y velar por el cumplimiento de las mismas, lo cual conllevará por ende, al cumplimiento de los sueños definidos para cada uno de los grupos de interés.
- Con los resultados de las entrevistas a profundidad se pudo identificar que Duque Saldarriaga y Cía., es una empresa que propende por la generación de trabajo y por la seguridad laboral, así como también, se evidenció que los funcionarios la ven como una compañía grande y sólida que se preocupa por establecer día a día acciones que la mantengan como empresa líder en la comercialización de envases y empaques plásticos en Colombia.
- Se ha hecho un importante aporte teórico y práctico al sector de plásticos en Colombia.
- Como conclusión general, se construyó un modelo estratégico para planificar, motivar y gestionar más adecuadamente las actividades relacionadas con el marketing en empresas del sector de los plásticos de cara la visión de futuro planteada.
- Como recomendaciones, se sugiere el desarrollo y la implementación de un Departamento de Marketing para la empresa, que sea quién en cabeza suya dirija la

implementación de las estrategias de mercadeo aquí planteadas y además pueda establecer la correlación de la ejecución de las mismas con respecto al Modelo de Prospección construido a raíz de la investigación realizada.

- Este proyecto fue el primer paso hacia un modelo más desarrollado y completo para la industria de los plásticos, se recomienda una segunda fase en la cual se puedan implementar los indicadores de gestión y análisis cuantitativos que arrojen resultados concluyentes y sobre los cuales se puedan generar metas claras que se traduzcan en acciones o estrategias concluyentes para darle cumplimiento al modelo de prospección planteado. la ejecución de las estrategias aquí planteadas.
- Así mismo, se recomienda como estrategia de crecimiento o como nuevo modelo de negocio, implementar una plataforma adecuada para venta por internet.
- Finalmente se recomienda la compra de sistemas de gestión informáticos como ERP's para mejorar los procesos internos del área financiera de bodegas y de ventas.

## BIBLIOGRAFÍA

---

*Acoplasticos*. (18 de Abril de 2009). Obtenido de <http://www.acoplasticos.org>

Arrieta, M., Peltzer, M., Garrigós, M., & Jiménez, A. (2011). *Envases Alimentarios Sostenibles*.

Obtenido de

[http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo\\_imagenes/grupo.cmd?path=1064802](http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1064802)

Baena, R. (13 de Abril de 2014). *RB - Running Businesses*. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de <http://rubenbaena.blogspot.com.co/search?q=prospectiva>

Cafferri, C. (03 de Marzo de 2016). *Negocios About*. Obtenido de <http://negocios.about.com/od/Marketing-y-ventas/tp/Las-5-P-Del-Marketing.htm>

Camara de Comercio de Medellín. (2012). *La estrategia de mercadeo*. Obtenido de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/Mercadeo%20y%20ventas/La%20estrategia%20de%20mercadeo.pdf>

Coxaj, Oscar Felipe. (Enero de 2008). *Estrategias de Meracdeo como Herremienta de Dedesarrollo en una Empresa Comercializadora de Accesorios Plásticos para Hogar y Oficina en la Ciudad de Gutemala*. Obtenido de [http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3135.pdf](http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3135.pdf)

Duque Saldarriaga y Cía., S en C. (Mayo de 2014). *Duque Saldarriaga y Cía., S en C*. Obtenido de <http://www.duquesaldarriaga.com/home.htm>

Duque Saldarriaga, C. (17 de Mayo de 2014). Análisis de la Comercialización de Envases Plásticos en Colombia. (P. M. Corredor, Entrevistador)

Flórez, L. (Abril de 2014). *El Empaque*. Obtenido de <http://www.elempaque.com/temas/Industria-de-envases-plasticos-en-Colombia,-crecimiento-a-traves-de-calidad-y-especializacion+97344;jsessionid=4204MeSasBPqalIT889S8FK7.undefined>

*Frost & Sullivan*. (28 de Agosto de 2012). Obtenido de <http://www.frost.com/sublib/display-report.do?id=NAC7-01-00-00-00>

Godet, M. (Enero de 2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Obtenido de <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>

Godin, S. (29 de Noviembre de 2013). *Luis Maram - Si seduce es Marketing*. Obtenido de <http://blog.luismaram.com/2013/11/29/10-increibles-frases-de-seth-godin-para-marketers-y-entrepreneurs/>

Hernández, R. (2005). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Norma.

Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.

*Icarito*. (27 de Mayo de 2010). Obtenido de <http://www.icarito.cl/enciclopedia/articulo/segundo-ciclo-basico/educacion-tecnologica/materias-primas/2009/12/72-1032-9-el-plastico.shtml>

IMPI. (1997). *Enciclopedia del Plástico*. México.

Invest in Bogotá. (2013). *Invest in Bogotá*. Obtenido de <http://es.investinbogota.org/invierta-en-bogota/en-que-invertir/industriales/plasticos>

Kotler, P., Haider, D., Gertner, D., & Rein, I. (2007). *Marketing internacional de lugares y destinos. Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica*. México: Pearson.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary. (2006). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall.

Kotler, Philip; Keller, Kevin. (2006). *Dirección de Marketing*. PEARSON Prentice Hall.

Las 5 fuerzas de Porter. (Junio de 2015). *Las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

López, C. (Abril de 2012). *Los Factores Claves de Éxito*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>

Lovagnini, A. (12 de Agosto de 2012). *Revista Estrategas*. Obtenido de <http://www.revistaestrategas.com.ar/revista-377.html>

Malhotra, N. K. (2010). *Marketing research: An applied orientation*. Prentice Hall.

Martin, V. (2013). *Qué es el Análisis de los Factores Claves de Éxito?* Obtenido de [http://www.ehowenespanol.com/analisis-factores-clave-del-exito-info\\_354670/](http://www.ehowenespanol.com/analisis-factores-clave-del-exito-info_354670/)

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2004). *Guías Ambientales - Sector Plásticos*. Bogotá.

Múnera, D., Molina, L. A., & Montoya, C. (2011). *Caracterización Económica del Sector de Envases y Empaques en Colombia*. Bogotá.

Noriega, P., Naranjo, A., Sierra, J., Medina, J., Cárdenas, A., Mojica, F., y otros. (2011). *Estudio Prospectivo de los Empaques Plásticos Flexibles y Semirrigidos en Colombia*. Bogotá.

Plastics Europe Association. (s.f.). *Plastics The Facts 2014/2015*. Obtenido de [http://www.plasticseurope.org/documents/document/20150227150049-final\\_plastics\\_the\\_facts\\_2014\\_2015\\_260215.pdf](http://www.plasticseurope.org/documents/document/20150227150049-final_plastics_the_facts_2014_2015_260215.pdf)

Reyes, Y. P. (2011). *Plan Prospectivo Estratégico de la Empresa Electroindustrial para el Año 2013*. Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/1298/1/Yelitza%20P...pdf>

Rodríguez Cortezo, J. (2001). *Prospectiva Tecnológica*. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de Introducción a la Prospectiva: Metodología, Fases y Explotación de Resultados: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/342/1JesusRodriguez.pdf>

SENA. (2002). *Cartilla - Hablemos de Empaques y Envases para Productos Perecederos*. Bogotá.

Tamayo, M. T. (2004). *El proceso de investigación científica*. México: Limusa.

Velásquez, G. (09 de Marzo de 2012). *El Marketing desde Diversas Perspectivas*. Obtenido de <http://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2012/03/la-planeacion-y-direccion-estrategica.html>

Velez, R., & Guitierrez, B. (2006). *Trabajo de Grado*. Recuperado el 17 de Mayo de 2014, de Plan de Mercadeo.

Wolfe, M. (2013). *Estrategia de Marketing*. Obtenido de [http://www.ehowenespanol.com/definir-estrategia-marketing-info\\_31614](http://www.ehowenespanol.com/definir-estrategia-marketing-info_31614)

---

## APÉNDICES

### Apéndice 1

#### **ENCUESTA PROSPECTIVA PARA FUNCIONARIOS DUQUE SALDARRIAGA y Cia.**

1. Cómo empleado que valor diferencial encuentra usted al pertenecer a esta compañía?
2. Cómo desearía que los clientes reconocieran a los empleados de Duque Saldarriaga?
3. Cómo son reconocidos los clientes de la compañía, con qué características?
4. Como funcionario de Duque Saldarriaga, que valora usted de la competencia actual de la compañía?
5. Estamos en 2.020, descríbame por favor la compañía? Sus situaciones actuales.
6. Cómo funcionario, qué cambios cree que Duque Saldarriaga necesita para ser una mejor empresa?
7. Qué aspectos quisiera resaltar sobre el funcionamiento de la empresa y cuáles de esos aspectos le gustaría que perdurarán con el tiempo?

## Apéndice 2

### **ENCUESTA PROSPECTIVA PARA CLIENTES DUQUE SALDARRIAGA y Cia.**

1. Qué elementos de valor encuentra en esta compañía, respecto a la competencia u otros proveedores de envases plásticos?
2. En su opinión, que productos desearía encontrar en un proveedor de envases plásticos, que actualmente no encuentre?
3. En su opinión, que servicios complementarios debería ofrecer esta empresa, que actualmente no ofrezca?
4. Que palabras usaría usted HOY para definir a la empresa Duque Saldarriaga?
5. Si mañana volviera a realizar una compra, que aspectos cambiaría usted en la compañía?
6. Qué cosas no cambiaría?