ESTUDIO DE VIABILIDAD EN LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA PLÁSTICOS CALIMA S.A.S EN LA CIUDAD DE CALI

JESSICA ANDREA LONDOÑO SALCEDO

LEIDY MARISOL MOLINA LARGO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

SANTIAGO DE CALI

2018

ESTUDIO DE VIABILIDAD EN LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA PLÁSTICOS CALIMA S.A.S EN LA CIUDAD DE CALI

JESSICA ANDREA LONDOÑO SALCEDO

LEIDY MARISOL MOLINA LARGO

Anteproyecto presentado para optar al título de Profesional en administración de empresas

Director de trabajo de grado: María Fernanda González

Mg en Dirección estratégica

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Cali, 08 de noviembre de 2018.

DEDICATORIA

Queremos dedicar el esfuerzo realizado en el desarrollo de este proyecto y el éxito del mismo, a nuestras familias que estuvieron presente durante este tiempo; brindándonos una voz de aliento para no desfallecer, recordándonos siempre lo importante que es ampliar nuestros conocimientos para poder emprender y destacarnos en la sociedad.

Dedico mi esfuerzo a mis padres, que han estado siempre pendiente de mis avances en el campo profesional, motivándome a ser cada día mejor; siendo el motivo más grande por el cual luchar y superar cualquier obstáculo que se presente en el camino.

Jessica Andrea Londoño Salcedo.

Agradezco primero a Dios porque es quien permite que cada cosa sea posible a pesar de los obstáculos en el camino, a mi familia por el amor y apoyo incondicional y a las pocas amistades que de una u otra forma estuvieron presentes motivándome en los momentos difíciles. Dedico este proyecto a Dios quien fue el que me guio por este camino de aprendizaje y sabiduría; a mi familia por el apoyo y acompañamiento en este reto personal.

Leidy Marisol Molina Largo.

AGRADECIMIENTOS

Damos nuestros más sinceros agradecimientos, primero que todo a Dios todopoderoso, quien ha sido el que nos ha puesto en este camino de la universidad y nos ha dado la salud y la sabiduría necesaria para enfrentar los obstáculos que se han presentado a lo largo de la carrera y poder salir victoriosos de ellos.

En segundo lugar, damos gracias a nuestras familias que han sido el motor para salir adelante y hacer las cosas de la mejor manera para llenarlos de orgullo; además, de todo el apoyo tanto económico como moral que nos han brindado en el proceso.

En tercer lugar, damos gracias a nuestra asesora de proyecto grado, María Fernanda González, por compartirnos sus conocimientos y brindarnos su colaboración durante la elaboración del proyecto. Sus correcciones, consejos y experiencia, nos han permitido generar nuevas ideas y desarrollar de una forma más profesional este trabajo.

Por último agradecemos a la propietaria y gerente de la empresa Plásticos Calima S.A.S, Sra. Ximena Arias, por permitirnos ingresar a la compañía, brindarnos la información necesaria y acompañarnos durante el proceso de elaboración del proyecto.

CONTENIDO

Pág.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 14

1.1 TITULO DEL PROYECTO.....14

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 14

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 14

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....18

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....19

1.6 MARCO DE REFERENCIA.....21

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....32

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....37

2.1 ANÁLISIS INTERNO 37

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO.....38

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 42

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....46

2.5 FACTORES CLAVE DE ÉXITO (ENTORNO) 51

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA 52

2.7 ANÁLISIS DOFA 59

2.8 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD 59

2.9 ANÁLISIS 60

3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN 66

3.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....66

3.2 PLAN DE TRABAJO 69

3.3 PROCESOS DEL DEPARTAMENTO 89

4 ANÁLISIS FINANCIERO 97

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 110

6 REFERENCIAS.....111

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Árbol de problemas Plásticos Calima S.A.S 17
Figura 2. Comparativo teoría clásica de la administración y teoría de las relaciones humanas 24
Figura 3. Organigrama de la empresa Plásticos Calima S.A.S.....42
Figura 4. Mapa de procesos de Plásticos Calima S.A.S.....47
Figura 5. Cadena de valor Plásticos Calima S.A.S 48
Figura 6. Planeación estratégica en la empresa Plásticos Calima S.A.S 51
Figura 7. Matriz POAM 52
Figura 8. Matriz DOFA con estrategias.....59
Figura 9. Análisis de vulnerabilidad 59
Figura 10. Cinco fuerzas de Michael Porter.....61
Figura 11. Organigrama Plásticos Calima S.A.S con departamento de talento humano.....73
Figura 12. Proceso de reclutamiento selección y contratación del personal.....89
Figura 13. Proceso de inducción del personal 90
Figura 14. Cronograma de programación de capacitaciones año 2019.....91
Figura 15. Planilla de control de asistencia a los programas de capacitación 91
Figura 16. Formato de evaluación de desempeño.....93
Figura 17. Comparación de Puestos de trabajo.....94
Figura 18. Salarios Plásticos Calima S.A.S 95
Figura 19. Indicadores de medición y seguimiento al plan de mejora.....96

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Matriz de perfil competitivo 40
Tabla 2. Matriz PCI 54
Tabla 3. Portafolio BCG 60
Tabla 4. Plan de trabajo para las metas del departamento de talento humano 70
Tabla 5. Cronograma de trabajo 71
Tabla 6. Selección de factores para la evaluación.....94

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Inversión inicial en pesos 97
Cuadro 2. Estado de la situación financiera inicial sin financiación 98
Cuadro 3. Estado de la situación financiera inicial con financiación. 99
Cuadro 4. Depreciación 100
Cuadro 5. Amortización 101
Cuadro 6. Estado de resultados sin financiación 103
Cuadro 7. Estado de resultados con financiación 104
Cuadro 8. Razones financieras para los estados financieros sin financiación.....105
Cuadro 9. Razones financieras para los estados financieros con financiación....105
Cuadro 10. Análisis de sensibilidad 107
Cuadro 11. Resumen de flujo de caja con financiación 109
Cuadro 12. Resumen de flujo de caja sin financiación 109

RESUMEN

Durante el desarrollo de la investigación llevada a cabo en la empresa Plásticos Calima S.A.S, se logró determinar la importancia que tiene el área de gestión humana o departamento de talento humano dentro de una empresa, pues, por medio de ella se puede conocer la eficiencia y la eficacia en las actividades de cada una de las dependencias tanto administrativas como productivas con las que cuenta la compañía. Además de la implementación de estrategias que permitan el libre desarrollo de todo el potencial del capital humano con el que cuenta esta empresa facilitando así el logro de los objetivos organizacionales.

Mediante el análisis realizado, a partir de la información recolectada, se logró conocer los puntos de vista de los colaboradores de la empresa Plásticos Calima S.A.S, acerca de la falta de implementación de un departamento de gestión humana o talento humano, que vele por su bienestar y garantice un nivel óptimo de las condiciones en las que desempeñan sus labores productivas.

ABSTRACT

During the development of the research carried out in the company Plásticos Calima SAS, it was possible to determine the importance of the human management area or department of human talent within a company, because, through it, it is possible to know the efficiency and the efficiency in the activities of each one of the administrative and productive dependencies with which the company counts. In addition to the implementation of strategies that allow the free development of the full potential of human capital that this company has, thus facilitating the achievement of organizational objectives.

Through the analysis carried out, based on the information collected, it was possible to know the points of view of the employees of the company Plásticos Calima SAS, about the lack of implementation of a human management department or human talent, which ensures their well-being and guarantee an optimum level of the conditions in which they perform their productive tasks.

INTRODUCCIÓN

La empresa Plásticos Calima S.A.S, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de bolsas elaboradas en polietileno de alta y baja densidad, con o sin impresión; ubicada en el barrio Santander, norte de la ciudad de Cali, Código CIIU 2529 (Fabricación de artículos de plástico ncp).

La empresa fue fundada el 5 de marzo del año 1999, por el Sr Jorge Gonzalo Castro Urbano Q.E.P.D, tras ver en el mercado del plástico una gran oportunidad de inversión para obtener altas utilidades y bajos costos de producción.

Tras su larga trayectoria, la empresa ha atravesado por diversos cambios en su gestión administrativa y productiva. Esto ha generado descontentos en el talento humano, con el que cuenta la compañía, ya que sienten cierto abandono por parte de la administración, hasta el punto de pasar largos periodos, con la misma dotación; factor que genera incomodidad y desmotivación para el desempeño de sus labores productivas.

Según, Idalberto Chiavenato, se debe elegir si tratar a las personas como recursos, lo cual significa “cosificarlas”, requieren administración y una planeación, para estandarizar sus actividades; o elegir asociarla a la organización. Las personas asociadas a la empresa, son capaces de conducirla al éxito y a la excelencia, invierte su tiempo, dedicación y esfuerzo, esperando que les sea retribuida su inversión (Chiavenato, 2008, p 10). Es por ello, que todo empleador, debe velar por el bienestar de sus trabajadores y garantizar su estabilidad y permanencia, permitiéndoles que mejore su calidad de vida.

Mediante el planteamiento del problema a investigar, se buscará la forma de crear el departamento de talento humano en la empresa Plásticos Calima S.A.S y establecer estrategias que permitan mejorar las condiciones laborales de sus colaboradores

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TITULO DEL PROYECTO

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA PLÁSTICOS CALIMA S.A.S EN LA CIUDAD DE CALI.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación del proyecto es gestión.

La investigación se llevará a cabo en la empresa Plásticos Calima S.A.S, dedicada a la fabricación y comercialización de bolsas elaboradas en polietileno de alta y baja densidad, con o sin impresión. El código CIIU 2529, fabricación de artículos de plástico ncp. La investigación se realizará en el área de talento humano de la compañía.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema La empresa Plásticos Calima S.A.S, es un sistema compuesto por tres áreas fundamentales: área de producción, la cual se encuentra dividida en tres procesos fundamentales los cuales son: extrusión, impresión y sellado; el área comercial y el área administrativa. Todas trabajan de forma sincronizada, para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados por la gerencia. Si unas de las áreas no se encuentra fortalecida, las metas planteadas no lograrán ser cumplidas de forma eficiente. (Gestiopolis, s.f.).

El área de producción, está compuesta por el personal competente para desempeñar las funciones del proceso de elaboración de las bolsas y obtener un producto final de calidad, para brindar al cliente. El área administrativa se encarga

de tomar decisiones financieras y estratégicas para optimizar los recursos técnicos y talento humano con que cuenta la compañía; el área comercial se encarga de hacer las labores de ventas para penetrar el mercado, lograr estabilidad y fidelizar los clientes con la empresa. La desestabilización de una de las áreas, traerá consigo consecuencias negativas para la compañía, generando grandes pérdidas tanto económicas como sociales. En este caso, si el talento humano de la empresa se encuentra desmotivado, su desempeño no será eficiente y su compromiso con sus labores, se perderán.

El gobierno, al establecer sus leyes, hace que la edad de pensionarse sea cada vez mayor y las personas vivan cada vez más, esclavizadas en una empresa, aunque sus condiciones laborales no sean las adecuadas. La edad, se ha convertido en uno de los factores más influyentes a la hora de contratar una persona para cubrir una vacante en la compañía. Entre más joven sea una persona, más posibilidad tiene de ser contratado, puesto que se considera que la edad productiva de una persona, es máximo hasta los 40 años, a partir de esa edad, las personas empiezan a tener dificultades para conseguir trabajo, ya que las empresas consideran que a esa edad, los trabajadores son caprichosos, tercos y no se adaptan fácilmente a los cambios; por lo tanto, son menos influyentes en un proceso de selección. (Dinero, 2016)

Según la revista Dinero, “En un estudio realizado por Manpower Group en 2014 con encuestas a empleados de más de 300 empresas, se encontró que en el grupo de mayores de 40 años, de quienes aplicaron a entre una y cinco ofertas de empleo, el 57,1% no recibió respuesta”. (Dinero, 2016). Constantemente, se escuchan testimonios de personas diciendo que hoy en día es complicado conseguir trabajo, es por ello, que aunque no cuenten con el mejor espacio, condiciones y remuneración, no pueden poner en riesgo la estabilidad económica y la calidad de vida de sus familias.

Desde hace varios años, la administración de la empresa Plásticos Calima S.A.S, ha perdido su interés en el bienestar del talento humano, puesto que se considera,

que son los colaboradores de la compañía, quienes necesitan el trabajo; más no la empresa a las personas para poder llevar a cabo sus labores productivas. Este desinterés ha sido generado por la falta de conocimiento acerca de la importancia para llevar a cabo la implementación del departamento de talento humano, para que vele por el bienestar de sus trabajadores y éstos se sientan motivados a formar parte de un equipo de trabajo, con un mismo objetivo en común, para explotar toda su capacidad productiva.

Ellos manifiestan que sus solicitudes e inquietudes acerca de temas laborales, no son resueltas de forma eficiente, debido a la falta de una persona que tenga el conocimiento y pueda brindarles la información que requieren; pues consideran que así cómo hay una persona diferente para cada proceso productivo, así mismo debería ser en el área administrativa, ya que cada puesto tiene su nivel de complejidad y las personas deben contar con las competencias para poder llevar a cabo las funciones propias de cada cargo. Por lo tanto, no se lleva un control acerca de las novedades ocurridas en la planta en cuanto a accidentalidad e inconvenientes de trabajo.

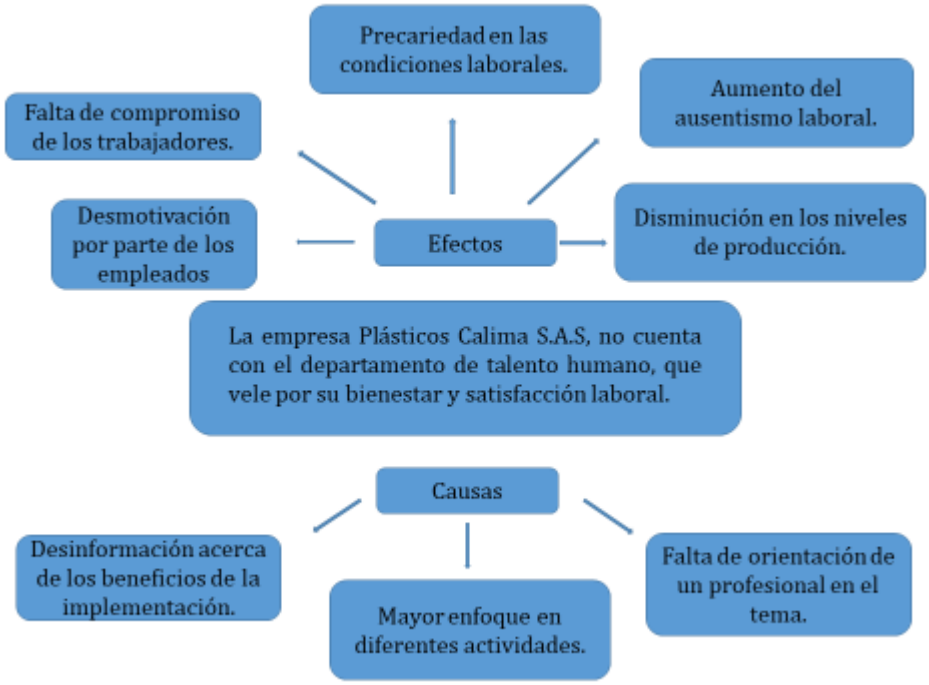
Los trabajadores no cuentan con los elementos de protección personal, por la falta de evaluación y supervisión de los puestos de trabajo. No realizan pausas activas, por lo que con frecuencia sufren de cansancio por las largas jornadas laborales y el impedimento para poder hacer un alto en sus labores. Sus solicitudes no son atendidas y con frecuencia se presentan demoras en el pago de su seguridad social, por la recarga laboral sobre las personas que se encuentran encargadas de hacer la respectiva liquidación y pago de la misma.

Estas condiciones han generado un aumento en el nivel de desmotivación del personal, puesto que la empresa no cuenta con el área competente para que garantice su bienestar y estabilidad en el desempeño de sus funciones. Se considera que la falta de motivación, hace que los trabajadores, no tengan deseos

de ir a laborar y busquen un motivo que les pueda generar una incapacidad para ausentarse de sus puestos de trabajo.

La administración de la compañía, desconoce el beneficio que podría traer la creación del departamento de talento humano, puesto que un profesional con las competencias necesarias, para velar por su bienestar, tendría un control más riguroso acerca de lo que necesiten los trabajadores para desempeñar sus funciones de la mejor forma y su nivel de satisfacción laboral aumente, viéndose de esta forma, un mejor resultado tanto para los colaboradores, como para la empresa, al generar lealtad en ellos y optimización en sus labores productivas. (Chiavenato, 2008, p. 369).

Figura 1. Árbol de problemas Plásticos Calima S.A.S



Fuente: (Las autoras).

1.3.2 Formulación del problema de investigación ¿Qué estrategias se deben plantear, para realizar el estudio de viabilidad para la creación del

departamento de talento humano en la empresa Plásticos Calima S.A.S, en la ciudad de Cali?

1.3.3 Sistematización del problema de investigación Tras el análisis de los datos expuestos con anterioridad, surgen diversos interrogantes como:

- ¿Cómo realizar un diagnóstico situacional al talento humano de la empresa Plásticos Calima S.A.S?
- ¿Cuál debería ser la estructura de ese departamento?
- ¿Cómo elaborar una proyección económica y financiera, correspondiente al plan de creación del departamento de talento humano en la empresa Plásticos Calima S.A.S?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general Realizar el estudio de viabilidad para la creación de departamento de talento humano en la empresa Plásticos Calima S.A.S.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico, sobre la situación económica actual de la empresa Plásticos Calima S.A.S.
- Diseñar la estructura del departamento de talento humano en la empresa Plásticos Calima S.A.S.
- Determinar la viabilidad financiera de la propuesta.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El fin de la realización de este proyecto es la creación del departamento de talento humano que vele por el bienestar de los empleados y los motive a realizar de manera eficaz sus labores generando así mayores resultados y beneficios productivos para la empresa Plásticos Calima S.A.S.

El fin de toda compañía es el de generar utilidades y beneficios sociales, en los que incluye a sus empleados. Actualmente, según las cifras del DANE, hasta Julio de 2018, la tasa de ocupación actual es de 57,9%, se presentó una disminución de 0,5% en comparación con el mismo periodo del año 2017. Si la empresa no toma medidas correctivas y preventivas, de forma inmediata, los 25 colaboradores con los cuales cuenta la empresa, podrían formar parte del grupo de personas que se encuentran desempleadas. De este negocio dependen muchas familias, en su mayoría, hogares conformados por niños menores de 10 años. (DANE, 2018)

Este proyecto y la estructuración del departamento de talento humano, permitirá mejorar áreas claves para el crecimiento de la compañía. Plásticos Calima S.A.S, posee la trayectoria y el reconocimiento por parte de los consumidores, factor que hace que la empresa asegure su permanencia en el mercado; pero debido a la no existencia de un organismo interno que vele y administre los derechos y deberes de los trabajadores, en las cuales no se brindan las herramientas necesarias en el aspecto social, laboral y económico para que estos se desempeñen de manera eficiente en sus áreas de trabajo, la empresa indirectamente ve reducido sus ingresos y cobertura en el mercado.

Con base en lo anterior, es importante que la empresa se preocupe por sus empleados y nos los vea como una herramienta de trabajo si no como seres humanos que es lo que son y como tal deben ser tratados. De esta forma ellos se sentirán importantes para la empresa, y más cumplir con un horario y unas funciones diarias, su desempeño, esfuerzo y motivación para cada día irá creciendo,

así mismo la empresa se beneficia por el alto rendimiento de productividad en ellos. (Santana , 2013).

Con la realización de esta investigación y plan de mejora, se busca brindar a la empresa Plásticos Calima S.A.S, las herramientas necesarias, que los motive a crear el departamento de talento humano, que permita mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores y éstos desempeñen sus actividades productivas de forma eficiente.

Constantemente, las compañías se enfrentan a momentos de dificultad, de los que hay que tomar las debilidades y convertirlas en una fortaleza. El beneficio de la creación de ésta área funcional, no es únicamente invertir en equipos y un salario mensualmente, los beneficios se verán representados en la forma en que sus empleados ven la compañía, en su lealtad y confianza. Esto permite, que éstas personas sientan compromiso por la empresa y vean un respaldo a todas sus necesidades e inquietudes. De esta forma, se desempeñan de forma más eficiente, lo que traduce a un beneficio tanto económico como social en la compañía. Es por esto, que antes de plantear mejoras productivas o comerciales, es importante realizar un análisis al talento humano con el que cuenta la compañía, si su desempeño es eficiente y encontrar los motivos por los cuales sienten inconformidad con la empresa. A partir de allí, se pueden plantear las estrategias que se deseen, desde que se cuente con el apoyo y esfuerzo de los trabajadores. (Santana , 2013).

La realización de esta investigación, permite determinar la importancia de la correcta orientación del talento humano y la integración de todos los recursos de la compañía, a la hora de administrar. Esto se traduce a la práctica de todos los conocimientos adquiridos en áreas administrativas y financieras, que brindan experiencia, al enfrentarse con problemáticas actuales y lograr establecer un plan de mejora ante dicha situación.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Referente teórico Para el desarrollo de la propuesta de creación del departamento de talento humano en la empresa plásticos calima S.A.S, se han tomado como referentes, las siguientes investigaciones que servirán como soporte y apoyo de aplicabilidad en los procesos que se buscan implementar dentro de la compañía:

La finalidad de la aplicación de las mejoras en el departamento de talento humano, surge de las constantes inconformidades presentadas por el personal de la compañía, en las que manifiestan su desmotivación, por la falta de gestión de sus necesidades e inquietudes, de la que no obtienen ninguna respuesta e importancia por parte de la administración de la compañía. También, expresan la necesidad de trabajar, ya que hoy en día, el mercado laboral es exigente y considera que la edad productiva de una persona es máximo hasta los 40 años; factor que tienen estas personas como desventajas, puesto que, 17 de 25 personas que laboran actualmente en la empresa, son mayores de 44 años y temen no lograr ser empleadas en otras compañías.

Por estas palabras y por las condiciones observadas, se logra resaltar la importancia de que un administrador, se concientice de la importancia de realizar una correcta gestión en el talento humano, para que éste se desempeñe en sus labores a gusto, con compromiso y eficiencia, más no por necesidad.

La teoría clásica de la administración, nace en el año 1916 en Francia, por el ingeniero Henry Fayol, quien la expuso en su exitoso libro Administration Industrielle et généralle, publicado en París ese mismo año. (Chambi, s.f.). Esta teoría, brinda al administrador, las pautas para llevar a cabo su ejercicio de forma eficiente, racional e integrando, todos aquellos aspectos que conforman una unidad productiva. Tiene un enfoque en el que se involucran todas las partes, para alcanzar la mayor eficiencia. Esa es la responsabilidad de todo administrador, aprovechar al máximo los recursos técnicos y económicos con los que cuenta la compañía, de

igual manera, realizar una correcta gestión, sobre el talento humano, para alcanzar la máxima productividad y desarrollo. En una ocasión Fayol argumentó que “cuando se manifiesta una falla en la disciplina o cuando el entendimiento o la armonía entre los jefes y los subordinados deja que desear, no hay que limitarse a echar negligentemente la responsabilidad de esa situación sobre el mal estado del personal; ordinariamente el mal es una consecuencia de la incapacidad de los jefes. Esto es, al menos, lo que he comprobado en diversas regiones de Francia”. (RRHH 123, 2010)

Dentro de su teoría clásica, propone los 14 principios de la administración, los cuales integran lo que es la responsabilidad del empleador, sus deberes, compromisos y derechos del talento humano. Estos 14 principios, son de gran importancia en su aplicación, puesto que permite, mantener el espíritu de trabajo en equipo de las diferentes dependencias de la compañía, para dar cumplimiento a las metas organizacionales. La rigidez, no es la forma correcta de realizar una gestión, todo se debe basar en la proporción y en la armonía a la hora de plantear estrategias.

“14 principios de Henry Fayol:

División del trabajo: Es importante que los miembros de la organización se especialicen y de esa forma su trabajo será más eficiente.

Autoridad: Se relaciona con el liderazgo, son los gerentes quienes tienen que dar las órdenes y hacerlas cumplir.

Disciplina: Es necesario que los miembros del equipo respeten las reglas y las cumplan en todo el proceso administrativo.

Unidad de dirección: Este punto hace referencia a que todas las operaciones que tengan un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que utilice un solo plan.

Unidad de mando: Cada empleado de recibir instrucciones sobre una operación particular proveniente de una sola persona.

Subordinación del interés individual al bien común: El interés de los empleados no debe tener relación sobre los intereses de la empresa como un todo.

Remuneración: Esta debe ser equitativa tanto para los empleados como para los gerentes.

Centralización: Fayol decía que los gerentes debían conservar la autoridad final pero que también debían darle autoridad a los subalternos para que puedan desempeñar correctamente sus funciones.

Jerarquía: La línea de autoridad de una organización pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

Orden: Cada individuo debe estar en el lugar adecuado y cumplir específicamente su función.

Equidad: Se refiere a que los gerentes deben ser amistosos con sus subalternos y deben estar siempre atentos a cualquier problema que pueda surgir en la organización.

Estabilidad del personal: No es conveniente que una alta tasa del personal esté rotando constantemente.

Iniciativa: Debe dejarse que el personal sugiera nuevos planes y hay que darles libertad para realizarlos aunque cometan errores.

Espíritu de equipo: Es necesario promoverlo ya que esto es lo que le da a la organización un sentido de unidad". (Chambi, s.f.)

Otra de las teorías fundamentales, es la teoría de las relaciones humanas, cuyo precursor, fue el sociólogo Elton Mayo. "Esta teoría nace en la cuarta década del siglo XX, en Estados Unidos y surge como reacción de oposición a la teoría clásica de la administración. En definitiva la teoría de las relaciones humanas se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón a las limitaciones que presentan las teorías clásica y científica de la administración, que con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio llegó al extremo de la explotación de los trabajadores. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a dichas teorías de la administración". (Ramirez, 2013).

Figura 2. Comparativo teoría clásica de la administración y teoría de las relaciones humanas

Teoría Clásica	Teoría de las Relaciones Humanas
Trata la organización como una máquina	Trata la organización como grupos de personas
Hace énfasis en las tareas o en la tecnología	Hace énfasis en las personas
Se inspira en sistemas de ingeniería	Se inspira en sistemas de psicología
Autoridad centralizada	Delegación plena de la autoridad
Líneas claras de autoridad	Autonomía del trabajador
Especialización y competencia técnica	Confianza y apertura
Acentuada división del trabajo	Énfasis en las relaciones humanas
Confianza en reglas y reglamentos	Confianza en las personas
Clara separación entre líneas y staff	Dinámica grupal de interpersonal

Fuente: (Ramirez, 2013).

Por último, la teoría estructuralista, surge a finales de 1950, tras una decadencia de la teoría de las relaciones humanas. Está enfocada en la relación e interdependencias de todas las partes de una compañía. Está representada por James D. Thompson, Meter Blau, Victor A. Amitai Etzioni Thompson, Burton Clarke y Jean Viet. El estructuralismo, promovió la interacción de varios grupos sociales dentro de una compañía y destaca al hombre como un ser que desempeña varios en papeles dentro de la organización y posee fácil adaptabilidad al cambio. (Ramirez, 2013)

1.6.2 Referente conceptual

Después del análisis de estas teorías, se realiza el estudio e investigación de los conceptos básicos para la aplicación de las mejoras dentro de la empresa.

Para empezar, se debe considerar el punto de vista de diferentes autores, acerca de lo que es la gestión del talento humano.

Idalberto Chiavenato, es su libro de gestión del talento humano, brindar la siguiente definición:

> *Los RH como función o departamento: En este caso, RH, se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff; es decir, como elemento que presta servicios, en el terreno de reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la salud y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.* (Chiavenato, 2008, p. 2)

> *La administración de recursos humanos, se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.* (Dessler & Varela Juárez, 2011, p. 2)

El departamento de talento humano, se define como un área funcional, que planea, coordina y ejecuta actividades de entrenamiento, formación, bienestar social, seguridad y salud ocupacional, según las normas y directrices planteadas por la empresa. (Dávila, 2018)

El grupo Dávila, es un reconocido grupo económico, que cuenta con departamento de talento humano y brinda una definición de los siguientes conceptos:

> *"Administración de personal: Asegurar que la empresa cumple y aplica las legislaciones del trabajo y obligaciones tributarias y sociales.*
>
> *Entrenamiento y Formación: Desarrollar planes de capacitación y formación orientados a mejorar la competencia de los trabajadores y al desarrollo del potencial humano.*
>
> *Bienestar social: Ejecutar acciones integradas que ayuden a preservar la calidad de vida del trabajador, mejorar su estado de salud física y emocional a través de: recreación y deportes, eventos socio – culturales, atención y acompañamiento social, administración de convenios (Planes de salud, seguros de vida) y capacitaciones preventivas.*
>
> *Reclutamiento y Selección: Implementar acciones necesarias para entregar a las diferentes dependencias (administrativas / operacionales) personal competente y capacitado que contribuya al cumplimiento de la visión, objetivos y metas de la empresa.*
>
> *Seguridad y salud Ocupacional: Crear políticas y controles que minimicen los riesgos de accidentes que atentan contra la salud del trabajador en cada puesto de trabajo".*

1.6.3 Referente contextual Como soporte en la investigación realizada, se toman como referentes los siguientes ejemplos de proyectos enfocados a la misma área:

Según estudiantes de facultad de ciencias administrativas económicas y contables de la universidad de Medellín en el trabajo titulado “Propuesta para la creación del área de talento humano en el fondo de valorización del municipio de Medellín Fonvalmed “ a través de un diagnóstico, identificaron que dicha empresa carecía de un área de talento humano, por lo cual se propuso implementar dicha área, abarcando y enfocándose en los subprocesos que de esta se derivan, convocatoria, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño. Su enfoque principal está orientado a la jerarquización de mandos y funciones con el fin de que cada colaborador identifique su cargo y de esta manera ser más productivo. (Sanchez Restrepo & Osorio Osorio , 2014).

Por otro lado, estudiantes de la facultad de administración de empresas de la Universidad de la Salle en su trabajo “Propuesta para la creación del departamento de talento humano para la empresa M.R.G. E. U.” enfocan su planteamiento a la creación de la estructura salarial que permita diferenciar cada cargo de acuerdo a los principios de justicia, equidad y competitividad, debido a que esto mejoraría la motivación de los colaboradores al realizar un ajuste salarial y crear escalas de remuneración para cada cargo de acuerdo a la función que realiza. Con base a lo anterior hace falta una política salarial, que cree motivación en las personas y brinde una remuneración justa y equitativa de acuerdo a la función realizada. (Diaz Rodriguez & Martinez Aldana, 2006)-

Por último, estudiantes de la escuela de administración de empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia “Propuesta para la creación del departamento de talento humano de la empresa Pega Master LTDA. De la ciudad de Sogamoso - Boyacá.” plantean que la importancia de la creación del área de talento humano está basada principalmente en los procesos de selección para

clasificar los perfiles e identificar las habilidades y destrezas. Al escoger las personas adecuadas para cada puesto de trabajo le facilita a la empresa la capacitación del personal que rinde sus frutos entregando valor agregado a los colaboradores, además ayuda a mejorar la autoestima, proporcionando conocimiento y especialización en la función realizada, se debe tener en cuenta que la falta de capacitación con el tiempo ocasiona que el nivel socio cultural de los empleados decaiga y esto hace que desmejore la imagen frente al cliente. (Chocontá Plazas & Rodríguez Rincón, 2017).

1.6.4 Referente legal La administración del talento humano está relacionada con la planeación, organización, desarrollo y coordinación y el control establecido para promover el desempeño eficiente del personal, así como también brindar el medio que permite a las personas que colaboran en la administración del talento humano, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. En esta época podemos destacar tres aspectos que se destacan por su importancia a saber: La globalización, el permanente cambio de contexto, y la valoración del conocimiento.

Es por esto, para hablar de las condiciones laborales del talento humano, es necesario conocer los principios generales del código sustantivo del trabajo que rige en el país:

CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO

PRINCIPIOS GENERALES

ARTICULO 1. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

ARTICULO 2. APLICACIÓN TERRITORIAL. El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad.

ARTICULO 3. RELACIONES QUE REGULA. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

ARTICULO 4. SERVIDORES PÚBLICOS. Las relaciones de derecho individual del Trabajo entre la Administración Pública y los trabajadores de ferrocarriles, empresas, obras públicas y demás servidores del Estado, no se rigen por este Código, sino por los estatutos especiales que posteriormente se dicten.

ARTICULO 5. DEFINICIÓN DE TRABAJO. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

ARTICULO 7. OBLIGATORIEDAD DEL TRABAJO. El trabajo es socialmente obligatorio.

ARTICULO 8. LIBERTAD DE TRABAJO. Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio, sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores o de la sociedad, en los casos que se prevean en la ley.

ARTICULO 9. PROTECCIÓN AL TRABAJO. El trabajo goza de la protección del Estado, en la forma prevista en la Constitución Nacional y las leyes. Los funcionarios públicos están obligados a prestar a los trabajadores una debida y

oportuna protección para la garantía y eficacia de sus derechos, de acuerdo con sus atribuciones.

ARTÍCULO 10. Igualdad de los trabajadores y las trabajadoras. Todos los trabajadores y trabajadoras son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley.

ARTICULO 11. DERECHO AL TRABAJO. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.

ARTICULO 12. DERECHOS DE ASOCIACIÓN Y HUELGA. El Estado colombiano garantiza los derechos de asociación y huelga, en los términos prescritos por la Constitución Nacional y las leyes.

ARTICULO 13. MÍNIMO DE DERECHOS Y GARANTÍAS. Las disposiciones de este Código contienen el mínimo de derechos y garantías consagradas en favor de los trabajadores. No produce efecto alguno, cualquier estipulación que afecte o desconozca este mínimo.

ARTICULO 14. CARÁCTER DE ORDEN PÚBLICO. IRRENUNCIABILIDAD. Las disposiciones legales que regulan el trabajo humano son de orden público y, por consiguiente, los derechos y prerrogativas que ellas conceden son irrenunciables, salvo los casos expresamente exceptuados por la ley.

ARTICULO 15. VALIDEZ DE LA TRANSACCIÓN. Es válida la transacción en los asuntos del trabajo, salvo cuando se trate de derechos ciertos e indiscutible.

ARTICULO 16. EFECTO.

1. Las normas sobre trabajo, por ser de orden público, producen efecto general inmediato, por lo cual se aplican también a los contratos de trabajo que estén vigentes o en curso en el momento en que dichas normas empiecen a regir, pero no tienen efecto retroactivo, esto es, no afectan situaciones definidas o consumadas conforme a leyes anteriores.

2. Cuando una ley nueva establezca una prestación ya reconocida espontáneamente o por convención o fallo arbitral por el empleador, se pagará la más favorable al trabajador.

ARTICULO 17. ÓRGANOS DE CONTROL. La vigilancia del cumplimiento de las disposiciones sociales está encomendada a las autoridades administrativas del Trabajo.

ARTICULO 18. NORMA GENERAL DE INTERPRETACIÓN. Para la interpretación de este Código debe tomarse en cuenta su finalidad, expresada en el artículo 1°.

ARTICULO 19. NORMAS DE APLICACIÓN SUPLETORIA. Cuando no haya norma exactamente aplicable al caso controvertido, se aplican las que regulen casos o materias semejantes, los principios que se deriven de este Código, la jurisprudencia, la costumbre o el uso, la doctrina, los Convenios y Recomendaciones adoptados por la Organización y las Conferencias Internacionales del Trabajo, en cuanto no se opongan a las leyes sociales del país, los principios del derecho común que no sean contrarios a los del Derecho del Trabajo, todo dentro de un espíritu de equidad.

ARTICULO 20. CONFLICTOS DE LEYES. En caso de conflicto entre las leyes del trabajo y cualesquiera otras, prefieren aquéllas.

ARTICULO 21. NORMAS MÁS FAVORABLES. En caso de conflicto o duda sobre la aplicación de normas vigentes de trabajo, prevalece la más favorable al trabajador. La norma que se adopte debe aplicarse en su integridad. (Código sustantivo del trabajo, 1950).

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Enfoque de investigación

1.7.1.1 Enfoque cuantitativo y cualitativo En la investigación realizada, se escoge el enfoque cuantitativo y cualitativo, para comprobar que la falla o inexistencia de un área funcional de la compañía, logra la desestabilización de las demás, ya que la organización funciona como un sistema integrado con varios departamentos, que trabajan de manera sincronizada para dar cumplimiento a unos objetivos establecidos. Otro de los factores que se puede ver involucrado ante la desestabilización de las áreas funcionales, es el económico; puesto que la ineficiencia del personal, además de generar pérdidas sociales, se disminuyen los niveles de producción, por consiguiente, la rentabilidad de la empresa.

1.7.2 Tipo de estudio

1.7.2.1 Estudio explorativo Para lograr determinar la problemática que estaba afectando la eficiencia en las labores del personal de la empresa, se realizó un estudio explorativo, en el que se logró interactuar con las personas y conocer su punto de vista acerca de su gestión por parte de la administración. Dentro de la información recolectada, se encontró que no se desempeñan a gusto debido a la incomodidad y la falta de elementos de protección personal, requeridos para garantizar su eficiencia y seguridad en su trabajo. Manifiestan inconformidad al no obtener respuesta a sus solicitudes, dado el volumen y la recarga laboral de la persona que se encuentra encargada del manejo del personal y ellos mismos

consideran que debe haber una persona profesional en el área que se encargue de estos aspectos. Por lo tanto, es importante dar seguimiento, escuchar las opiniones de las personas y asociarlas a la empresa para encaminarla al éxito y a la excelencia.

1.7.3 Método de investigación

1.7.3.1 Método de observación Se realiza un estudio sobre las problemáticas que están afectando principalmente el área productiva de la empresa y se encuentra que el personal no se está desempeñando de forma eficiente, debido a la falta de gestión de sus necesidades. La atención de la administración, se ha basado en el último año en los recursos económicos de la empresa y se le ha quitado importancia a las necesidades y a la gestión del personal; factor que genera cansancio físico, psicológico y minimización en su productividad.

1.7.3.2 Método descriptivo Se realiza un análisis mediante el método descriptivo, para determinar el comportamiento de las personas dentro de la compañía Plásticos Calima S.A.S. Como resultado de dicha acción se observa el personal desmotivado, desempeñándose de forma ineficiente, con falta de compromiso con la empresa y un clima laboral negativo.

1.7.3.3 Método deductivo Mediante el método deductivo, en esta investigación, se busca cuál inferir cual es el origen de la problemática planteada, mediante los aspectos analizados y encontrados en los otros métodos de investigación. Se observa que para el final del año 2017, comienza una alta rotación del personal y una disminución en la eficiencia en la producción. A comienzos del 2018, la eficiencia fue cayendo gradualmente, el clima laboral fue empeorando,

llegando hasta el punto de la falta de integración de todas las áreas por diferencias y malestares generados por la falta de gestión.

1.7.3.4 Método de análisis Para el desarrollo de este proyecto se elabora un análisis DOFA donde se encuentran diferentes variables de la problemática y de la solución, se tiene en cuenta cada punto para realizar el cruce DOFA, y se encuentran las posibles estrategias del talento humano, las cuales se deben fortalecer para dar paso a la creación del departamento del talento humano. Como resultado del análisis, surgen los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo realizar un diagnóstico situacional al talento humano de la empresa Plásticos Calima S.A.S?
- ¿Cuál debería ser la estructura de ese departamento?
- ¿Cómo elaborar una proyección económica y financiera, correspondiente al plan de creación del departamento de talento humano en la empresa Plásticos Calima S.A.S?

1.7.4 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

1.7.4.1 Fuentes primarias Para la recolección de la información necesaria, que facilite el proceso de realización de este proyecto, se obtiene la debida autorización por parte de la gerente general de la compañía, para acceder a la información (comparativos de estados de resultados de la cuenta de ingresos), del software contable Datax, los archivos que contienen datos de producción (consumos de materia prima, insumos, producción detallada por producto, con sus respectivos costos) y los análisis realizados por el revisor fiscal de la empresa. Además se cuenta con el concepto acerca del mercado, por parte de los asesores comerciales de la empresa, que se enfrentan día a día a las opiniones de los consumidores acerca de la situación actual de las bolsas plásticas. Además, se

logró la interacción con los empleados de la compañía, para lograr conocer su opinión acerca de la situación actual y sus inconformidades con respecto a esta.

1.7.4.2 Fuentes secundarias La recolección de datos relevantes para el desarrollo del plan de mejora, proviene de internet, específicamente en sitios que describan el comportamiento del mercado de las bolsas plásticas, las normas que rijan esta actividad, cifras estadísticas de datos demográficos que soporten la información brindada, artículos de prensa, entre otros.

1.7.5 Tratamiento de la información La recolección, almacenamiento, uso, circulación o supresión de los datos por parte de las estudiantes Jessica Andrea Londoño Salcedo y Leidy Marisol Molina Largo, se requiere del consentimiento libre, previo, expreso e informado del titular de los mismos. En virtud a ello, se han establecido los mecanismos necesarios para obtener la autorización de los titulares, garantizando en todo caso que sea posible verificar el otorgamiento de dicha autorización. Para tales fines, las estudiantes, podrán emplear medios físicos, electrónicos, de audio, video o en cualquier otro formato que permita garantizar la constancia de dicha autorización, de acuerdo a lo contenido en la Ley 1581 de 2012, y para los casos de aquellas autorizaciones que no se puedan obtener. Con el procedimiento de autorización consentida se garantiza que se ha puesto en conocimiento del Titular de los datos, tanto el hecho de que su información personal será recogida y utilizada para fines determinados y conocidos, como que tiene la opción de conocer cualquier alteración a los mismos y el uso específico que de ellos se ha dado. Lo anterior con el fin de que el Titular tome decisiones informadas con relación a sus datos y tenga control sobre el uso que se hace de su información. Para complemento de lo anteriormente expuesto, se debe tener en cuenta que el consentimiento del titular de la información es un presupuesto para la legitimidad constitucional de los procesos de administración de datos, tratándose de un consentimiento calificado, ya que debe ser previo, esto es que la autorización debe ser suministrada en una etapa anterior al tratamiento; expreso, en la medida que

debe ser inequívoco; e informado, toda vez que el titular no solo debe aceptar el tratamiento del dato, sino también tiene que estar plenamente consciente de los efectos de su autorización. De acuerdo con lo señalado, para realizar el tratamiento de datos contenidos en bases de datos de PLÁSTICOS CALIMA, se deberá contar con la autorización previa y expresa del titular de la información. En caso de querer validar la información aquí suministrada, comuníquese a las líneas (2) 4422634, (2) 4444088 o envíe un correo al email plasticoscalima@yahoo.es.

CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD

a. Las estudiantes reconocen que la empresa estudiada ha puesto a su disposición, ciertas listas de clientes, datos de precios, fuentes de suministro, técnicas, información computarizada, mapas, los métodos, producto de diseño, la información, incluyendo sin restricción, secretos de fabricación, invenciones, patentes, y materiales con derechos de autor. Por lo tanto, se comprometen a que esta información, no será divulgada.
b. Las estudiantes reconocen que esta información tiene un valor económico, real o potencial, que no es generalmente dado a conocer al público o a los otros que podrían obtener el valor económico de su descubrimiento o empleo y que esta información es sujeta a un esfuerzo razonable por la empresa de mantener su secreto y confidencialidad.
c. Las estudiantes devolverán inmediatamente se le solicite por parte de la empresa, todo material confidencial que se le haya solicitado. Estas se encargarán de notificar a la empresa cualquier descubrimiento que haya hecho, considerándose esto, como parte del material confidencial.

De igual forma, para el tratamiento de la información contenida en esta investigación, se realiza el análisis de documentos empresariales; los cuales son utilizados única y exclusivamente para el desarrollo de este proyecto académico.

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS INTERNO

2.1.1 Reseña histórica Plásticos Calima S.A.S, fue fundada el 25 de Marzo del año 1999, por el señor Jorge Gonzalo Castro Urbano (QEPD), en la Calle 32 # 1ª 36 en el barrio Santander de la ciudad de Cali; como resultado de un análisis de cuál sería un negocio rentable, con altos márgenes de utilidad y con bajos costos de producción.

Inicialmente, comenzó como Plásticos Calima E. U**,** con dos máquinas extrusoras de baja densidad. A medida que fue creciendo, fue adquiriendo mayor maquinaria; como resultado de las utilidades obtenidas de la actividad industrial y comercial de la empresa. En el año 2003, tras 4 años de actividad, la empresa se vio en la necesidad de expandirse, quedando así en la Calle 32 # 1ª 36-48. Época en la que se adquirió mayor maquinaria, incluyendo el área de impresión y sellado, áreas que fortalecieron el proceso productivo y la adquisición de clientes mayoristas.
En el año 2013, tras la muerte del fundador de la compañía, la representación legal quedó a cargo de su esposa Ximena Arias Bolaños y parte de sus acciones a sus dos hijos. Al año siguiente la empresa se expandió a la Calle 32 # 1ª 36-48-60, contando con mayor espacio en el área productiva para el almacenamiento de materias primas y producto terminado.

Actualmente, debido a la reforma tributaria 1819 de 2016, donde se crea el impuesto al consumo de las bolsas plásticas, para reducir el impacto ambiental negativo; se genera un cambio en la demanda y oferta de productos, donde se hace la transición de fabricar bolsas plásticas elaboradas a partir de polietileno de alta y baja densidad, a fabricar bolsas con resinas biodegradables.

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

2.2.1 Identificación del sector La empresa Plásticos Calima S.A.S, se encuentran en el sector secundario o industrial, el subsector es el de fabricación de bolsas plásticas.

2.2.2 Descripción de las actividades económicas La actividad económica principal de la empresa es la fabricación de artículos de plástico ncp. Código CIIU 2529. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (Dane), la actividad económica, incluye:

> *La fabricación de artículos de plástico tales como artículos sanitarios, incluso bañeras, duchas, lavabos, tazas de inodoro, cisternas de inodoros, etc.; envases para mercancías tales como bolsas, sacos, cajones, cajas, garrafones, botellas, etc.; servicios de mesa, utensilios de cocina y artículos de tocador; productos para el revestimiento de pisos, paredes, en rollos o en forma de losetas; artículos para obras de construcción incluidas las puertas, ventanas y sus marcos, persianas, tanques, depósitos, etc., incluso artículos a base de plástico recuperado.* (Dane, 2017)

2.2.2.1 Oferta La oferta de las bolsas plásticas, hasta el mes de Julio de 2018, crecía cerca de un 2% por mes, es decir, 100.000 kg mensuales. A partir de enero de 2019, se estima que se aumente la oferta de bolsas para el reciclaje de los desechos, ya que estas son fabricadas a partir de materias primas biodegradables y serán reglamentadas por el gobierno. Actualmente, la oferta se encuentra entre 50.000 y 75.000 kg de bolsas plásticas, que se utilizan para el empaque de alimentos y el reciclaje de desechos.

Se ofrecen bolsas biodegradables, de todos los tamaños deseados, con y sin impresiones de logotipos, según sean las especificaciones de los clientes. Estas bolsas, reemplazaron las bolsas plásticas elaboradas a partir de resinas plásticas

comunes como el polietileno de alta y baja densidad; que por el impuesto a las bolsas plásticas, establecido por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo sostenible, se debía reducir en un 10% su consumo, para disminuir el impacto ambiental negativo.

Como competidores directos se tienen las siguientes empresas:

Industrias Suplas S.A.S: Es una empresa caleña privada, fundada en el año 2012. Cuenta con 24 empleados. Sus ingresos anuales se acercan a los $2.270’000.000. La compañía se encuentra ubicada en la Calle 29 No. 15 35 en el municipio de Santiago de Cali.

Empaques del pacífico S.A.S: Es una sociedad por acciones simplificadas, dedicada a la fabricación de bolsas plásticas. Fue fundada en el año 2014, por el Sr. Hernando Salamanca. Se encuentra ubicada en la Calle 36 No. 10 124, barrio el troncal en el municipio de Santiago de Cali.

Plásticos calibrados S.A.S: Fue fundada por el Sr. Carlos Agreda, junto con su familia. Es una empresa caleña dedicada a la fabricación y venta de bolsas plásticas y a la distribución de materias primas, para la fabricación de empaques flexibles. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector. Se encuentra ubicada en la Calle 23 No. 23 57 en el municipio de Santiago de Cali.

Plásticos farallones S.A: Es una sociedad anónima, con más de 10 años de experiencia en el sector del plástico. Se encuentra ubicada en la Calle 29 No. 4 22 en el municipio de Santiago de Cali. Cuenta con su propia línea de bolsas de colores, fabricadas a partir de materias primas biodegradables.

Según las fortalezas y debilidades detectadas en el análisis de la competencia, se formula la siguiente matriz de perfil competitivo:

Tabla 1. Matriz de perfil competitivo

FORMA DE CALIFICACIÓN	RANGO
1 = Debilidad Grave	0,0 = Sin importancia
2 = Debilidad Menor	1,0 = Muy importante
3 = Fortaleza Menor	
4 = Fortaleza Importante	

FACTOR CLAVE DEL ÉXITO	PONDERADO	INDUSTRIAS SUPLAS S.A.S		EMPAQUES DEL PACÍFICO S.A.S		PLÁSTICOS CALIBRADOS S.A.S		PLÁSTICOS FARALLONES S.A	
Variedad de Productos	0,1	3	0,5	2	0,2	3	0,6	4	0,8
Calidad del producto	0,1	2	0,3	2	0,2	3	0,5	4	0,7
Tecnología	0,1	4	0,7	2	0,3	4	0,6	4	0,8
Experiencia en el mercado	0,3	2	0,2	2	0,3	4	0,7	3	0,4
Competitividad	0,1	3	0,4	3	0,4	4	0,6	4	0,8
Disponibilidad de materias primas	0,3	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
	1,0		**2,9**		**2,2**		**3,8**		**4,3**

Fuente: (Las autoras).

Análisis puntajes obtenidos: Las variables utilizadas para la formulación de la matriz del perfil competitivo fueron la variedad de productos, la calidad, tecnología utilizada, experiencia o antigüedad en el mercado, competitividad y disponibilidad de materias materia prima. Los resultados arrojados después del análisis, nos muestran la baja amenaza competitiva que tenemos por parte delas empresas Empaques de Pacífico S.A.S, que obtuvo un puntaje total de 2,2 e Industrias Suplas

S.A.S., con un puntaje de 2,9. Nuestros competidores más fuertes son Plásticos Calibrados S.A.S, con 3,8 puntos y el más competitivo Plásticos Farallones con 4,3 puntos.

2.2.2.2 Demanda Debido al planteamiento de la ley de regulación al consumo de las bolsas y el impuesto al consumo de las mismas, los clientes que se consideraban potenciales, como los supermercados y distribuidores mayoristas, compraban cerca de 10.000 kg mensuales; disminuyeron su consumo casi a la mitad de lo que anteriormente adquirían. Por ejemplo, uno de los clientes potenciales de la empresa, era Almacenes Herpo, ya que compraba $40’000.000 mensuales aproximadamente; actualmente, su volumen de compra disminuyó hasta en un 60%, lo que traduce a una compra mensual por $16’000.000. Lo que significa un decrecimiento significativo, comparado con años anteriores. Hoy en día, debido a las normas establecidas, para el cuidado del medio ambiente, el producto más demandado son las bolsas plásticas utilizadas para el empaque de alimentos, aquellas usadas para el reciclaje de los desechos y las bolsas elaboradas a partir de materias primas biodegradables. La cantidad demanda mensualmente de cada una, se aproxima a los 20.000 kg y 30.000 kg.

Según el Departamento de Planeación Nacional DNP, “la mayor reducción en el uso de bolsas plásticas se presenta en Bogotá y Cali, con porcentajes superiores al 79%, mientras que en Barranquilla y el Valle de Aburrá es de 65,3% y 68,5%, respectivamente. A su vez, el estudio señala que el impacto es mayor en los estratos 5 y 6, que reportan 86% en la disminución. Este resultado contrasta con los estratos 1 y 2, donde el 60,5% y el 72,5% de los hogares manifestaron haber reducido el uso de bolsas”. (Departamento de Planeación Nacional, 2018)

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

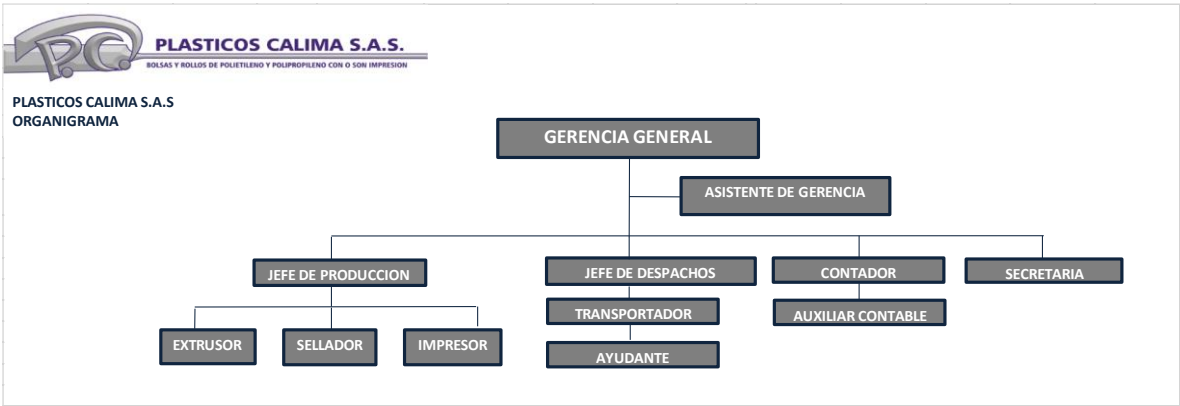
Al inicio de las investigaciones realizadas en la empresa Plásticos Calima S.A.S, de las diferentes asignaturas vistas durante la carrera, la compañía no contaba con estructura organizacional, por lo que las autoras de este proyecto, crearon visión, visión, valores corporativos, organigrama, planeación estratégica, etc. La falta de esta directriz administrativa, genera un aumento en la falta de identidad y compromiso por parte del talento humano hacia la organización. La creación de esta filosofía, permitió que las personas, se sintieran más identificadas con la empresa, dándose cuenta, qué es, cuando surge, hacia donde va y que su trabajo es indispensable para lograrlo.

2.3.1 Identificación de la estructura organizacional

En Plásticos Calima S.A.S, se da una estructura organizacional lineo funcional, ya que la autoridad y la capacidad de toma de decisiones recae sobre una sola persona, a la vez, especializándose cada trabajador en una función específica.

2.3.2 Organigrama

Figura 3. Organigrama de la empresa Plásticos Calima S.A.S



Fuente: (Las autoras).

2.3.3 Descripción e interrelación de las áreas funcionales de la empresa

La empresa Plásticos Calima S.A.S, está compuesta por tres áreas funcionales fundamentales para la empresa que son: área administrativa y financiera, área de producción y área comercial.

Área administrativa y financiera: Esta área funcional, es la encargada de planear, organizar, dirigir y controlar, cada proceso de la compañía. Esta vela por el buen manejo de los recursos económicos de la empresa y la motivación del talento humano; integrándolas de forma que cada área logre trabajar de manera sincronizada y eficiente. Está conformada por:

Gerente general: El gerente general de la compañía, es un profesional que aparte de aplicar todos sus conocimientos, para el desarrollo político, económico y social de la empresa, orienta, motiva, guía y direcciona al talento humano al cumplimiento de las metas organizacionales, mediante la integración de sus capacidades, con los recursos técnicos que posee la organización. Es un cargo de suma importancia, ya que es el encargado de la toma de decisiones y de la planeación general de la compañía.

Secretaria: La secretaria, se convierte en la mano derecha de la gerencia. Es una persona responsable, organizada y con disposición ante las órdenes brindadas por sus superiores. Es el contacto directo entre el área operativa de la empresa y la gerencia. Es quien asume la responsabilidad de cajas menores, manejo de archivo, agenda de la gerencia, etc.

Asistente de gerencia: Junto a la secretaria, forma parte del apoyo a gerencia en cuanto a trabajos operativos. Es quien se dedica a establecer relaciones con clientes y proveedores manejados por la gerencia, agendamiento de citas y reuniones importantes. Se convierte en un apoyo para la gerencia en cuanto a redacción de oficios, presentación de informes y consignación de bitácoras diarias, que permitan en control de las labores desempeñadas.

Contador: Es un profesional especializado en la implementación de las normas internacionales de información financiera (NIIF), reglamentadas por el estado, para la presentación de informes a entidades que vigilan las actividades productivas y comerciales de la compañía. Es un quien elabora los estados e informes financieros de la situación económica de la empresa para su respetiva presentación a terceros.

Auxiliar de contabilidad: Es la persona encargada de realizar las labores operativas del departamento de contabilidad. Realizar la consignación de la información en el software contable y el manejo de la documentación que sirve como soporte de cada una de las transacciones realizadas. Es quien prepara los informes financieros para su respectiva revisión por parte del contador y posteriormente, la gerencia.

Área de producción: Esta área funcional de la empresa, se encarga del proceso de producción de las bolsas plásticas con materias primas de primera calidad, para fabricar productos garantizados que permitan a la empresa, su permanencia en el mercado y la fidelización por parte de los clientes. A esta área pertenecer:

Jefe de producción: Es el encargado de la programación de la producción de la empresa, manejo de materias primas, toma de decisiones del área productiva, manejo del personal y de la maquinaria. Junto a la gerencia, establece metas mensuales con respecto a los volúmenes de producción. Su papel es fundamental dentro de la compañía, ya que es quien se encarga de la actividad principal y plantear estrategias para lograr su cumplimiento.

Operarios de máquinas: Son las personas encargadas del manejo de la maquinaria donde se elabora el producto. Deben garantizar que la elaboración del producto se lleve a cabo sin ningún contratiempo, ya que deben cumplir con las exigencias del área productiva, como lo son la dotación y las labores de higiene y mantenimiento que requiere cada área.

Área comercial: El área comercial es la encargada de realizar las actividades correspondientes, que permitan a la empresa llegar al cliente y brindarles un servicio de excelente calidad. Está compuesta por:

Jefe de despachos: Es la persona encargada de realizar las labores de venta dentro de la compañía. Es quien brinda su servicio al cliente de manera atenta; para que este se sienta a gusto y se fidelice con la marca. Es responsable de brindar la información de los pedidos por despachar, pedidos nuevos para su posterior envío, mediante la transportadora que cubre nuestro mercado.

Asesores comerciales: Son las personas encargadas de realizar la gestión comercial fuera de la compañía, brindando la información de los productos que se pueden fabricar en la empresa, a los clientes. También brindan un apoyo post venta, haciendo que estos se sientan a gusto con el servicio de la empresa, atendiendo sus peticiones y sugerencias. Otra de sus funciones es la consecución de nuevos clientes que favorezcan la situación financiera de la compañía.

Transportador y ayudante: Son las personas encargadas de brindar parte de su servicio al cliente. Los caracteriza su educación y colaboración, ante las exigencias de los clientes. Se encargan de transportar el producto terminado a su consumidor final para su posterior consumo o distribución.

Cada puesto de trabajo es importante dentro de la compañía, ya que permiten que las labores tanto administrativas, de ventas y productivas sean llevadas a cabo de la forma adecuada para el normal funcionamiento de la empresa. Las metas establecidas en la planeación, incluyen cada puesto de trabajo; la integración de cada área de la compañía, es lo que permite que mes a mes sean vistos los resultados positivos ante las metas propuestas.

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.4.1 Misión Plásticos Calima S.A.S, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de empaques plásticos con altos estándares de calidad, precios justos, entregas oportunas, contando con el apoyo de un talento humano comprometido y con la misión social proteger el medio ambiente mediante la utilización de materias primas biodegradables.

2.4.2 Visión Ser para el 2025, una empresa reconocida a nivel nacional en la fabricación y distribución de bolsas plásticas elaboradas a partir de resinas biodegradables, prestando servicio personalizado, garantizando calidad y compromiso social.

2.4.3 Valores y principios institucionales

DISCIPLINA**:** Plásticos Calima S.A.S, se caracteriza como una empresa en la que sus integrantes, poseen un alto nivel de disciplina, ya que como parte fundamental en el crecimiento de la compañía, deben desarrollar sus labores bajo un estricto reglamento que permita el control de actividades, tiempos de ejecución y volúmenes de producción.

HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA: Plásticos Calima S.A.S, por ser una empresa que labora para la sociedad, tiene como valores corporativos, la honestidad y transparencia en la producción, su respectivo despacho y servicio de atención al cliente, cumpliendo con cada uno de los lineamientos y fechas de entrega establecidas, un servicio garantizado en el que primen la honestidad aplicada por el empleado en los debidos procesos de comunicación directa con el cliente y la confianza brindada por este.

RESPETO: Uno de nuestros valores primordiales, es el respeto, por lo tanto, es muy importante, que quien se dirija a la empresa, tenga en cuenta que la comunicación

tanto verbal como escrita, debe hacerse con el debido respeto, para que así no se vean afectadas las relaciones comerciales que surjan entre las organización y el cliente.

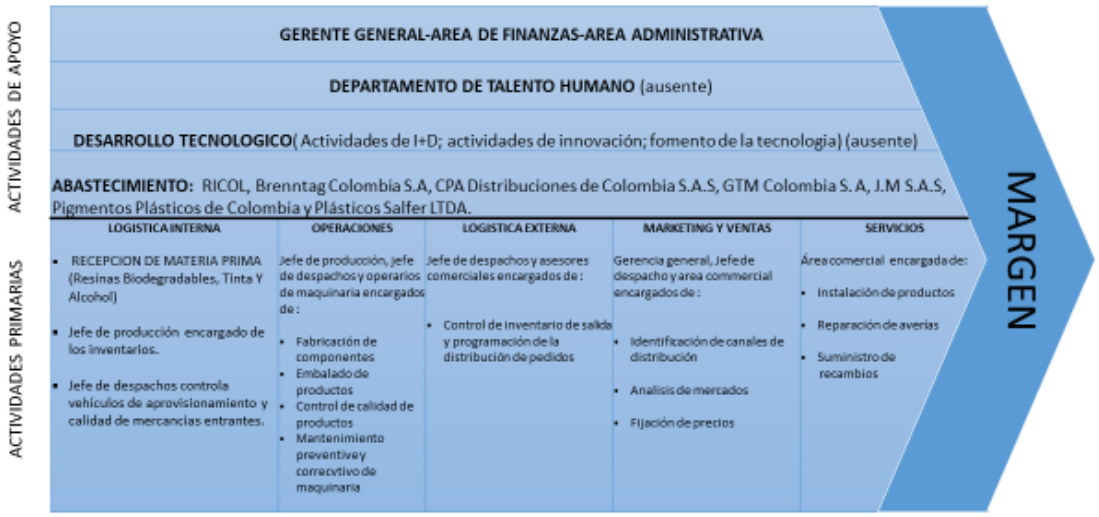
PUNTUALIDAD: Es uno de los aspectos más importantes para llevar a cabo los debidos procesos de producción y venta al público; ya que la entrega oportuna por parte de la empresa y el pronto pago por parte del cliente, son factores claves en el surgimiento de relaciones comerciales entre ambas partes.

INTEGRACIÓN: Como aspecto fundamental en la implementación de estrategias encaminadas en el logro de los objetivos organizacionales, se tiene en cuenta el factor de la integración del talento humano con los recursos técnicos de la empresa, sin dejar de lado la motivación y la capacitación de los trabajadores para lograr niveles óptimos en la producción.

Figura 4. Mapa de procesos de Plásticos Calima S.A.S

Fuente: (Las autoras).

Figura 5. Cadena de valor Plásticos Calima S.A.S



Fuente: (Las autoras).

2.4.4 Objetivos estratégicos

- Mejorar la infraestructura de la compañía, para así obtener mayor capacidad de almacenamiento de materias primas para su respectiva transformación, almacenamiento de producto en proceso y producto terminado, mayor espacio para la innovación y adquisición de maquinaria e implementación de espacios que beneficien al talento humano.
- Aperturar un punto de venta, en área estratégica de la ciudad, para fortalecer un mercado existente y penetrar otros a los cuales la empresa aún no ha tenido acceso.
- Realizar el proceso de certificación por parte del Invima, con el fin de dar valor a los productos y establecer negociaciones con grandes superficies, las cuales exigen certificación de calidad de los productos que están adquiriendo.

2.4.5 Componente estratégico Como componentes estratégicos, claves para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales, se encuentran:

Gerencia general: La Sra. Ximena Arias Bolaños, quien es la encargada de la representación legal y dirección de la compañía, es la encargada de analizar la información entregada por cada dependencia de la compañía. El objetivo principal de la administración de la actual gerente general, consiste en el recaudo de cartera, incentivar a los clientes a realizar compras de contado, para aumentar el flujo de efectivo en la empresa. La consecución de nuevos clientes para aumentar las ventas de la compañía es otra de las estrategias claves planteadas para el cumplimiento de las metas corporativas. La capacitación e innovación en los procesos administrativos, permite a la compañía llevar a cabo una mejor gestión humana que permita mejorar su desempeño y aumenten los niveles de producción y ventas.

Clientes: Plásticos Calima S.A.S, es reconocida en el mercado por ser una empresa antigua en sus labores, reconocida por la calidad y variedad de sus productos. Una de las metas principales es la satisfacción de las necesidades de los clientes, para que su experiencia de compra, sea utilizada en el mercado como una labor de marketing, pues bien se conoce que “un cliente satisfecho, atrae diez clientes más”.

Proveedores: La relación comercial con los proveedores que nos abastecen de materias primas, inicia desde el momento en el que la empresa se inaugura. Su perspectiva hacia la empresa es positiva, ya que consideran que la empresa, se encuentra fidelizada con su marca, con altos cupos de crédito y cumplimiento de los pagos en los vencimientos pactados por ambas partes.

Empleados: Se tiene claro que el talento humano y sus funciones, son lo esencial en una compañía, puesto que allí es donde agrupan sus capacidades productivas para dar cumplimiento a las metas organizacionales, regidos por unas reglas internas que controlen el desempeño de sus labores; por tanto, es importante tener

claridad de las políticas empresariales y salariales de la compañía; al momento de llevar a cabo una función, para generar un mutuo acuerdo, evitando futuros líos jurídicos y económicos que perjudiquen ambas partes.

Es importante generar fidelización por parte de los trabajadores, mediante su gestión adecuada; garantizar su bienestar e igualdad dentro de la compañía, hace parte de los aspectos que contribuyen al buen desempeño de sus labores y mantener las buenas relaciones entre cada nivel jerárquico.

2.4.6 Plan de desarrollo Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, a continuación se plantean unas estrategias, encaminadas al mejoramiento de la empresa, con sus respectivos indicadores y presupuestos que soportan el proceso de toma de decisiones de la gerencia.

2.4.7

Figura 6. Planeación estratégica en la empresa Plásticos Calima S.A.S

PLASTICOS CALIMA S.A.S.

PLASTICOS CALIMA S.A.S
PLANEACIÓN ESTRATEGICA 2018-2023

Fecha Elaboración de Planeación: Septiembre 30 de 2018
Fecha Elaboración de Actualización Planeación: Septiembre 30 de 2018

Objetivo Corporativo	Estrategia	Planes de acción								
		Actividad	Fecha Inicio	Fecha Fin	Responsable	Meta	Indicador de Gestión	Avance	% Cumplimiento	Presupuesto MM
Mejorar la infraestructura de la compañía, para obtener mayor capacidad de almacenamiento de materias primas y producto terminado.	**Por medio de la alianza estratégica con la empresa inmobiliaria, se buscan establecer espacios para la integración del talento humano y el almacenamiento de la mercancía**	Replantear la organización de la empresa, áreas funcionales y bodegas, con el fin de hallar espacios que se puedan aprovechar para la innovación de maquinas, adquisición de las mismas y lugares para la integración del talento humano	ene-19	mar-19	Gerente General y producción	N.A	N.A	Contratación de la persona encargada de realizar la reorganización	0,0%	$ 15
		Por medio de la inmobiliaria encargada de la planta, se busca una persona con conocimientos de infraestructura y organización, para establecer espacios de almacenamiento de materias primas, producto en proceso y producto terminado	mar-19	dic-19	Gerente General	Contratación de una persona encargada para la realización del proyecto	N.A	Profesional en arquitectura contratado	0,0%	$ 8
Aperturar punto de venta en punto estratégico de la ciudad	**Fortalecer mercados existentes y aperturar otros a los que la empresa aún no tenía acceso**	Realizar búsqueda de un local comercial en la galería del barrio la Floresta o del barrio la Alameda en la ciudad de Cali.	oct-18	dic-18	Jefe de área comercial	Encontrar local comercial a diciembre de 2018	Número de locales visitados	Visita a un local comercial en barrio la Floresta	5,0%	$ 3
Realizar proceso de certificación por parte del Invima	**Mediante la mejora de la infraestructura y la apertura del punto de venta, iniciar proceso de certifificación de calidad por parte del Invima**	Mediante la mejora de la calidad y espacio de integración del talento humano, contactar funcionario del Invima para iniciar con el proceso de certificación de calidad	ene-20	dic-23	Gerente General	Obtener certificación en un lapso máximo de 3 años para inciiar relaciones comerciales con grandes superficies	N.A	Objetivos de mejora de infratestructura y apertura de punto de venta	2,0%	$ 25

Fuente: (Las autoras).

2.5 FACTORES CLAVE DE ÉXITO (ENTORNO)

2.5.1 Matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio)

Figura 7. Matriz POAM

MATRIZ POAM									
CAPACIDAD	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTORES ECONÓMICOS									
Crecimiento del sector	X						X		
Incremento salarial					X			X	
Capacidad de pago por los usuarios				X			X		
Incremento en el costo de productos				X			X		
FACTORES SOCIALES									
Desempleo				X			X		
Ley antIcontrabando	X						X		
FACTORES GEOGRÁFICOS									
Ubicación del negocio	X						X		
FACTORES DE MERCADO									
Acceso a nuevos mercados		X						X	
Entrada de nuevos competidores				X			X		
Precios bajos de la competencias				X			X		
FACTORES TECNOLÓGICOS									
Tecnología usada por la competencia				X			X		
Dificultad de acceso a la tecnología				X			X		

Fuente: (Las autoras).

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

2.6.1 Factores claves de éxito

- Segmentar estratégicamente los clientes a los cuales se va a ofrecer los productos de Plásticos Calima S.A.S.
- Interpretar las necesidades de los clientes y ajustar el producto de acuerdo a estas.
- Identificar la competencia.
- Mejorar la posición frente a la competencia

Capacidades distintivas

Como se observa en la misión de la compañía las capacidades distintivas se enfocan en lograr la satisfacción del cliente a través de un producto de inmejorable calidad, precio competitivo, dando como valor agregado un servicio al cliente donde se le brinda la experiencia de tener la importancia que merece.

La misión de Plásticos Calima S.A.S, proclama lo siguiente "es una empresa dedicada a la producción y comercialización de empaques plásticos con altos estándares de calidad, precios justos, entregas oportunas, contando con el apoyo de un talento humano comprometido y con la misión social proteger el medio ambiente mediante la utilización de materias primas biodegradables”.

Las capacidades distintivas que se han identificado son las siguientes

- Calidad del producto
- Flexibilidad según necesidades del cliente
- Servicio al cliente de calidad
- Segmentación estratégica de los clientes meta.

2.6.2 Perfil de Capacidad Institucional

Para la elaboración del perfil de capacidad institucional se tuvieron en cuenta los parámetros

Establecidos para medir el nivel de desempeño de la compañía donde se tuvo en cuenta los criterios de evaluación de 0 (bajo), 1 (alto) e identificar las áreas a fortalecer.

Tabla 2. Matriz PCI

PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL		
CAPACIDAD DIRECTIVA	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
Uso de análisis y planes estratégicos	1	0
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	0	1
Flexibilidad de la estructura organizacional	0	1
Comunicación y control gerencial	1	0
Experiencia y conocimiento de directivos	1	0
Habilidad para atraer y retener gente creativa	0	1
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes	0	1
Habilidad para manejar fluctuaciones económicas	1	0
Capacidad para enfrentar a la competencia	1	0
Sistemas de controles eficaces	0	1
Sistemas de tomas de decisiones	1	0
SUMA	**6**	**5**
PROMEDIO	**0,5455**	**0,4545**

PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL		
CAPACIDAD COMPETITIVA	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
Fuerza del producto, calidad, exclusividad	1	0

Lealtad y satisfacción del cliente	1	0
Participación del mercado	1	0
Bajos costos de distribución y ventas	1	0
Portafolio de productos	0	1
Uso del ciclo de vida del producto y reposición	1	0
Inversión en I&D para desarrollo de productos	0	1
Grandes barreras de entrada en el mercado	0	1
Ventaja del potencial de crecimiento del mercado	1	0
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos	1	0
Concentración de consumidores	1	0
Administración de clientes	1	0
Servicio postventa	1	0
SUMA	**10**	**3**
PROMEDIO	**0,7692**	**0,2308**

PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL		
CAPACIDAD FINANCIERA	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
Acceso a capital cuando lo requiere	1	0
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento	0	1
Rentabilidad, retorno de la inversión	1	0

Liquidez y disponibilidad de fondos internos	0	1
Habilidad de competir por precios	1	0
Estabilidad de costos	1	0
SUMA	**4**	**2**
PROMEDIO	**0,6667**	**0,3333**

PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
Habilidad y técnica de manufactura	1	0
Capacidad de innovación	1	0
Nivel de tecnología utilizada en productos	0	1
Bajos costos de distribución y ventas	1	0
Fuerzas de patentes y procesos	0	1
Efectividad de la producción y programas de entrega	0	1
Valor agregado al producto	1	0
Intensidad de mano de obra en el producto	1	0
Nivel tecnológico	0	1
Aplicación de tecnologías informáticas	0	1
SUMA	**5**	**5**
PROMEDIO	**0,5000**	**0,5000**

PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
Nivel académico del talento humano	0	1
Experiencia técnica	1	0
Estabilidad	1	0
Rotación interna	1	0
Ausentismo	0	1
Pertenencia	0	1
Motivación	0	1
Nivel de remuneración	0	1
Accidentalidad	1	0
Retiros	1	0
SUMA	**5**	**5**
PROMEDIO	**0,5000**	**0,5000**

RESUMEN	
CAPACIDAD	**PUNTAJE**
Directiva	0,5455
Competitiva	0,7692

Financiera	0,6667
Tecnológica	0,5000
Talento humano	0,5000
SUMA	**2,9814**
PROMEDIO	**0,5963**

Fuente: (Las autoras).

En la ponderación promedio se obtiene una calificación de 0,5963 lo que nos demuestra que las fortalezas de la empresa al ser mayores que sus Debilidades (análisis interno) da un margen de corto-mediano plazo de tiempo para trabajar en las debilidades para así obtener el mayor beneficio en la ejecución del plan de acción estipulado hacia el factor clave de éxito que es la innovación

2.7 ANÁLISIS DOFA

Figura 8. Matriz DOFA con estrategias

		FORTALEZAS		**DEBILIDADES**	
		F1	Baja rotación del personal	**D1**	Poco compromiso del personal
				D2	Falta de gestión del talento humano
				D3	Desmotivación de los colaboradores
OPORTUNIDADES		**ESTRATEGIAS (FO)**		**ESTRATEGIAS (DO)**	
O 1	Asesorías por parte de profesionales en talento humano.	**1**	Solicitar asesorías con profesionales, para conocer los beneficios de esta área.	**1**	Establecer programas de incentivos
O 2		**2**	Apoyar al empleado a que logre acceder a programas educativos en el SENA.	**2**	Plantear modelo de proceso de selección
	Alianzas estratégicas con el SENA, para acceder a educación gratuita.			**3**	Iniciar proceso de inducción a empleados nuevos
AMENAZAS		**ESTRATEGIAS (FA)**		**ESTRATEGIAS (DA)**	
A1	Fiscalización por parte del ministerio de trabajo	**1**	Realizar cronograma de las fechas de vencimiento de la seguridad social.	**1**	Realizar el debido seguimiento a las metas planteadas.
A2	Auditoria de la Unidad de Gestión Parafiscal y Pensinal (UGPP)	**2**	Organizar la documentación de cada empleado, según lo establecido por la ley.	**2**	Realizar evaluaciones periódicas de desempeño y clima laboral.

Fuente: (Las autoras).

2.8 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Figura 9. Análisis de vulnerabilidad

ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD					
AMENAZAS	**CONSECUENCIAS**	**IMPACTO 0-10**	**PROBABILIDAD 0-1**	**REACCIÓN 0-10**	**VULNERABILIDAD**
La competencia lanza productos con cualidades similares a menor precio	Se pierde participación significativa dentro del mercado	9	1	8	**Alta**
Se presentan quejas por mala calidad en el producto	Se puede perder la fidelización de un cliente	7	0	10	**Baja**
Se pierde la producción de un pedido por la falta de insumos	Se presentan retrasos en las entregas y reclamos de los clientes	7	1	9	**Media**
Aumenta la competencia	Los precios bajan significativamente	7	1	10	**Baja**

Fuente: (Las autoras).

2.9 ANÁLISIS

2.9.1 Análisis portafolio BCG (Boston Consulting Group)

Tabla 3. Portafolio BCG

CRECIMIENTO			
	ALTA	**PRODUCTO ESTRELLA**	**PRODUCTO INCÓGNITA**
		Bolsas biodegradables	Rollos de pre corte y bolsas de manigueta
	BAJA	**PRODUCTO VACA**	**PRODUCTO PERRO**
		Bolsas con impresión	Bolsas de baja densidad, calibres gruesos
		ALTA	**BAJA**

Fuente: (Las autoras).

Producto estrella: Las bolsas biodegradables, tienen un alto crecimiento y participación en el mercado. Es el producto que más demanda tiene, dadas las leyes establecidas y el bajo impacto medio ambiental que tienen sus componentes.

Producto incógnita: Los rollos de pre corte y las bolsas de manigueta, son productos con alta rotación pero tienen poca participación en la rentabilidad de la empresa. Son productos adquiridos por clientes minoristas y su producción no es constante.

Producto vaca: Las bolsas con la impresión de logotipos de los diferentes clientes, tienen una alta participación en los ingresos, puesto que, al tener un proceso adicional como lo es la impresión y el uso de insumos como tintas y alcohol, tiene un mayor valor en el mercado, por lo tanto, su utilidad suele ser alta; sin embargo, por las campañas establecidas por grandes superficies, donde se incentiva al bajo consumo de bolsas plásticas; estos establecimientos han optado por adquirir bolsas biodegradables de un solo color.

Producto perro: Las bolsas de baja densidad y calibres gruesos, son bolsas que tienen una muy baja participación y crecimiento, dentro de los productos ofrecidos. Ya que la resina de baja densidad, es la más costosa del mercado, por dar una apariencia más fina y alta calidad, por lo tanto, su rotación y producción, se realiza bajo pedido y cantidad mínima de 100 kg de bolsa.

2.9.2 Análisis competitivo de Michael Porter (5 fuerzas)

Figura 10. Cinco fuerzas de Michael Porter

Fuente: (Las autoras).

Fuerza 1, poder de negociación de los clientes: La producción de bolsas plásticas es un mercado donde existe mucha competencia y donde el consumidor final pocas veces conoce la empresa productora de las mismas por lo que el poder de negociación sigue siendo parte de los productores ya que pueden controlar los precios y calidad del producto. La empresa cuenta con clientes antiguos, que prefieren los productos de la empresa desde hace varios años. Es por ello, que una de las principales estrategias de la compañía, es mantener esos clientes para que estos, nos permitan entrar en nuevos mercados. Nuestros clientes potenciales, como lo son: Agropecuaria la Sevillana, Supermercado Andino, Droguerías Darsalud, Almacenes Herpo, han permitido a la empresa, contar con niveles óptimos en la producción; por ser clientes que compran aproximadamente 2,000 o 3,000 Kg mensuales de bolsas plásticas; además de los clientes minoristas a los que se les vende al detal. Los precios pactados con los clientes, varía según la cantidad de bolsas o kilos a producir, así como el material utilizado, el grosor y calidad de la bolsa; en caso de las bolsas con impresión, de las tintas y el alcohol que requiere su fabricación. Se brinda un 3% o 4% de descuento a aquellos clientes que cancelen la factura antes del vencimiento establecido.

Fuerza 2, poder de negociación con los proveedores: Para mitigar el impacto que pudiera representar el desabastecimiento de materia prima se propone un plan de calificación de proveedores donde se podrán hallar alternativas suficientes para suplir la necesidad.

Nuestros principales proveedores son Representaciones industriales de Colombia (Ricol), Brenntag Colombia S.A, CPA Distribuciones de Colombia S.A.S, GTM Colombia S. A, J.M S.A.S, Pigmentos Plásticos de Colombia y Plásticos Salfer LTDA.; son aquellos que nos abastecen de las materias primas e insumos necesarios para la fabricación de las bolsas plásticas. Los precios brindados dependen del precio del dólar, ya que se trata de resinas, aditivos y Master Baches importados de países como Corea del Sur, Japón, EE.UU. Y Venezuela. Nos

brindan descuentos según el volumen comprado y el pronto pago de las obligaciones.

Fuerza 3, amenaza de los nuevos entrantes: Las bolsas importadas recientemente desde China han encontrado un nicho de mercado al cual no le interesa la calidad ni la durabilidad de las bolsas plásticas sin embargo los clientes reconocidos en el sector prefieren seguir utilizando una mejor calidad ya que complementa la imagen de sus productos.

La amenaza de nuevos entrantes al mercado del plástico es baja, ya que la introducción y estabilidad en el mercado requiere de experiencia, antigüedad y reconocimiento por parte de los clientes. El capital requerido para entrar en el mercado es alto, ya que la compra de maquinaria, la adecuación de las instalaciones para iniciar con las labores productivas, la compra de la materia prima necesaria para cumplir con los niveles de producción requeridos para cubrir los gastos y costos de fabricación, son muy altos para empresas que deseen iniciar en el sector. Las obligaciones tributarias y gubernamentales establecidas por el estado, para empresas en el mercado, son elevadas y de alta exigencia en su cumplimiento, ya que de no hacerlo, la empresa incurriría con sanciones que pueden costar hasta el 10% de sus ingresos o un cierre parcial de las labores productivas. Estos son aspectos que los nuevos entrantes deben conocer y planear, ya que si no se cumple con los volúmenes de producción necesarios para cubrir todas las obligaciones planteadas, la empresa se verá en la obligación de salir del mercado.

Fuerza 4, amenaza de productos sustitutos: La entrada en rigor de la ley 1819 de 2016 ha significado una baja importante de ventas ya que el impuesto a las bolsas plásticas es un incentivo al uso de otros materiales de empaque como las fibras artificiales y las fibras naturales las cuales además son completamente reutilizables.

Fuerza 5, rivalidad entre empresas: Alta competencia en el mercado de bolsas plásticas, con una incursión cada vez mayor de bolsas chinas de muy baja calidad y precio (Ventaja competitiva basada en la calidad del producto).

En la empresa, se maneja la sana competencia, en la que las empresas del mercado de bolsas plásticas, respetan sus clientes, no realiza ninguna actividad de espionaje para comparar precios o actividades comerciales con fines destructivos hacia otras empresas. Para la compañía es importante, ser reconocida como una empresa competitiva, por su calidad en el material, elaboración de bolsas con materias primas 100% originales e importadas y precios acordes al mercado y sus variaciones, no por publicidad con fines degradantes hacia otras empresas o competir por precios variables que pueden afectar la rentabilidad del producto y generar disminución en las utilidades. Dentro de nuestros competidores se encuentran: Plásticos Calibrados S.A.S, Empaques del pacífico S.A.S, Industrias Suplas S.A.S y Plásticos Farallones S.A; quienes se dedican a la actividad de producir bolsas plásticas, pero frente a ellos tenemos la gran ventaja competitiva que es el proceso de impresión de la bolsa, proceso que pocas empresas poseen debido al alto costo de mantenimiento que requiere esta área funcional dentro de la empresa.

2.9.3 Análisis de crecimiento vectorial Matriz de Ansoff Producto-mercado

Penetración del mercado: Tomando en cuenta los productos actuales con los mercados actuales se planteara una estrategia de captación de clientes de la competencia mediante mercadeo dando a conocer a los posibles clientes la relación de costo-calidad-beneficio de los productos.

Desarrollo del mercado: Se pretende llegar a mercados nuevos con productos actuales, como es la exportación de bolsas plásticas a mercados en países donde no exista el impuesto a las bolsas.

Desarrollo de productos: Tomando en cuenta los mercados actuales se piensa en el desarrollo de nuevos productos como lo es el de las bolsas elaboradas a partir de productos del reciclaje, las cuales podrían ser una solución al problema

medioambiental que se planea solucionar con la entrada en rigor de la ley 1819 de 2016.

Diversificación: Se debe realizar un estudio de mercado para productos potenciales que se puedan producir con la capacidad instalada, esos productos podrían ser la elaboración de bolsas impresas para el empaque de productos de marca propia de supermercados de cadena.

3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

3.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La desmotivación y las constantes inconformidades de los colaboradores de la compañía, han generado molestias en el clima laboral y su desempeño en las labores productivas, dada la falta de gestión por parte de la administración y su desempeño en cuanto a seguridad y salud en el trabajo, corriendo riesgos en el aumento de accidentes y enfermedades laborales, por la falta de los elementos de protección personal, requeridas para sus puestos de trabajo. (Artigas Martínez, 2016)

Esta problemática toma cada vez más fuerza, ya que para estas situaciones, existen entidades gubernamentales, que vigilan a las empresas, para detectar si se está dando cumplimiento a los estándares mínimos de bienestar al talento humano. La Unidad de gestión pensional y parafiscal (UGPP), es una entidad que vigila que los empleadores, estén cumpliendo con sus obligaciones en cuanto a prestaciones, su liquidación y pago oportuno de las mismas. Dado el caso contrario, las multas pueden llegar hasta el cierre de la compañía y la suspensión de sus actividades económicas. (Consorcio FOPEP, s.f.)

El Ministerio de Trabajo, es la entidad encargada de controlar todo el tema del talento humano. Esta, vigila que la compañía, esté brindando a sus empleados, las condiciones adecuadas para que se desempeñen en su función productiva; que la empresa, garantice seguridad, salud, higiene, capacitación, estabilidad emocional y económica. (Ministerio de trabajo, 2011)

Estas son entidades que se encuentran en constante fiscalización y escogen empresas al azar. Dada la problemática de la compañía, se está incurriendo en un alto riesgo de fiscalización, con resultados negativos, por la negligencia que se presenta en esta área de la empresa.

Por lo mencionado con anterioridad, se plantea que la solución a esta problemática, es la creación del departamento de talento humano, que inicialmente, tendrá una inversión en equipos, muebles y enseres y la búsqueda de un profesional en el tema; la cual se representará en la productividad y la lealtad de sus trabajadores. Tras el análisis de la información obtenida en el utilizando el método explorativo, se encontró que la empresa, cuenta con los recursos suficientes para realizar esta inversión, sólo que no se había considerado anteriormente porque se consideraba que era un “gasto innecesario” y “no tendría importancia”.

El talento humano, es uno de los factores más importantes en la compañía, puesto que, sin su esfuerzo, todo el dinero invertido en maquinaria, materia prima y otros activos fijos, no tendría valor (Chiavenato, 2008). Todo administrador debe velar por el buen manejo y la correcta gestión sus recursos. Es por esto, que el proceso administrativo integra todos los recursos y las áreas funcionales, para que en equipo, que dé cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La creación del departamento del talento humano en la empresa Plásticos Calima S.A.S, permitirá un mejor desempeño por parte de los trabajadores, ya que contarán con el apoyo de un profesional que brinde acompañamiento cada vez que lo requieran, vele por su comodidad y atienda a sus peticiones. Este profesional, se encargará de establecer estrategias que mejoren el clima laboral en la compañía y el trabajo en equipo, se lleve a cabo de forma agradable. Este factor, permitirá que las personas se sientan asociadas a la compañía y dejen de sentir que no son importantes en el proceso, que sientan que ir a trabajar les apasiona, que sienta que la empresa es su segundo hogar y las 12 horas al día que se encuentren laborando en las instalaciones, sean agradables y no se conviertan en una carga. Esto ayudará a que las personas sientan un mayor compromiso con el crecimiento social y económico de la empresa, si el talento humano se encuentra motivado para desempeñar sus labores, esto, se verá reflejado en la productividad e ingresos de la empresa.

3.1.1 Filosofía del departamento de talento humano

3.1.2 Misión El departamento de talento humano de la empresa Plásticos Calima S.A.S, es un área funcional que se encarga de satisfacer las necesidades del colaborador, con el fin de velar por su bienestar, atender a sus inquietudes y prestar la mejor atención, para crear un ambiente laboral agradable que conlleve a su motivación y fidelización con la empresa.

3.1.3 Visión Ser para el 2019, un departamento establecido que genere preferencia en los empleados, debido a la prestación de un servicio eficiente ante sus necesidades y por ser un ente que vela por su integridad y seguridad laboral.

3.1.4 Políticas

- Satisfacer las necesidades de los colaboradores de la compañía, atendiendo a las solicitudes e inquietudes que surjan, del desempeño de su actividad diaria.
- Hacer un proceso de selección completo, garantizando a la empresa, la contratación del personal capacitado para realizar las labores productivas.
- Brindar programas de capacitación, que permitan al colaborador, la especialización de su trabajo.
- Brindar los elementos de protección personal necesarios para el desempeño de sus funciones, con el fin de brindar seguridad y protección a su integridad física.
- Entregar oportunamente a la administración, las planillas de aportes parafiscales, con el fin de evitar demoras en el pago y el servicio de salud y recreación para los colaboradores, no sea el adecuado.
- Entregar informes mensuales a la administración, con el fin de dar seguimiento a las metas propuestas y establecer las labores correctivas y/o preventivas, ante las situaciones que se vayan presentando.

- Otorgar espacios de integración de todos los miembros de la empresa, con el fin de mejorar el clima laboral y destacar la importancia del trabajo en equipo, de todas las áreas funcionales.
- Realizar labores de seguimiento a cada puesto de trabajo, para examinar si las condiciones en las que se desempeñan los trabajadores, son las correctas y su seguridad laboral no se vea afectada.

3.1.5 Objetivos estratégicos del departamento de talento humano

- Contratar un profesional de salud y seguridad en el trabajo, que brinde acompañamiento a los colaboradores de la empresa y los oriente a la realización óptima de sus actividades, de forma segura y sana.
- Realizar jornadas de salud, que permitan al personal su esparcimiento y liberación de la carga laboral.
- Crear alianzas con establecimientos de salud y entretenimiento, como gimnasios, tiendas de artículos deportivos, tiendas de alimentos saludables, entre otros; que incentiven a los colaboradores al cuidado de su salud física y emocional.

3.2 PLAN DE TRABAJO

3.2.1 Metas del departamento de talento humano

- Contratar analista de talento humano, quien será el encargado del departamento y gestionar las necesidades de los colaboradores de la empresa.
- Acondicionar el espacio en el que se desempeñará el (la) encargada del área de talento humano.
- Informar a los trabajadores acerca de la creación de dicho departamento y socializar su filosofía y actividades programadas.

- Capacitar al personal, para incentivarlos a desempeñarse de forma óptima, destacando la importancia de las buenas prácticas de seguridad y salud en el trabajo, protegiendo su integridad física y emocional.
- Evaluar el personal para realizar las debidas labores correctivas y mejorar su desempeño.
- Realizar actividades de integración, para reactivar el espíritu de trabajo en equipo y mejore el clima laboral.

Tabla 4. Plan de trabajo para las metas del departamento de talento humano

META 1: Contratar analista de talento humano, quien será el encargado del departamento y gestionar las necesidades de los colaboradores de la empresa.					
ACTIVIDADES		**INSUMOS**	**RESPONSABLES**	**TIEMPO**	**COSTO**
1	Realizar una voz a voz de la vacante requerida, para su posterior entrevista y contratación.	Oficina y computador portátil.	Administrador	1 mes	N/A
META 2: Acondicionar el espacio en el que se desempeñará el encargado del departamento de talento humano.					
ACTIVIDADES		**INSUMOS**	**RESPONSABLES**	**TIEMPO**	**COSTO**
1	Realizar las compras de los equipos, muebles y elementos de papelería, para acondicionar la oficina del profesional.	Escritorio Silla secretarial Biblioteca Computador portátil Impresora Biblioteca Aire acondicionado Televisor, entre otros.	Administrador	1 mes	$8’185.000
META 3: Informar a los trabajadores, acerca de la creación de dicho departamento, socializar su filosofía y actividades programadas.					
ACTIVIDADES		**INSUMOS**	**RESPONSABLES**	**TIEMPO**	**COSTO**
1	Programar reunión extraordinaria con los trabajadores para dar a conocer la decisión y sus objetivos.	Oficina Video Beam Computador portátil.	Administrador	1 mes	N/A

META 4: Capacitar al personal, para incentivarlos a desempeñarse de forma óptima, destacando la importancia de las buenas prácticas de seguridad y salud en el trabajo, protegiendo su integridad física y emocional.					
ACTIVIDADES		**INSUMOS**	**RESPONSABLES**	**TIEMPO**	**COSTO**
1	Realizar capacitaciones seguridad y salud.	Video Beam Computador portátil	Administrador y analista de gestión humana, ARL.	6 meses	Gratuitas, brindadas por la ARL.
META 5: Evaluar el personal para realizar las debidas labores correctivas y mejorar su desempeño					
ACTIVIDADES		**INSUMOS**	**RESPONSABLES**	**TIEMPO**	**COSTO**
1	Evaluación de desempeño bimestral	Computador portátil, base de datos de empleados	Jefes de área y analista de gestión humana.	6 meses	N/A
META 6: Realizar actividades de integración, para reactivar el espíritu de trabajo en equipo y mejore el clima laboral.					
ACTIVIDADES		**INSUMOS**	**RESPONSABLES**	**TIEMPO**	**COSTO**
1	Evaluación de clima laboral.	Papelería	Analista de gestión humana y jefes de área	1 mes	N/A
2	Organización de actividad de integración de fin de año.	Finca, transporte, elementos de aseo y cafetería.	Jefes de área y analista de gestión humana.	2 meses	Gastos asumidos por la propietaria de la compañía.
3	Organización de fiesta del día de los niños	Elementos de aseo y cafetería, obsequios para los niños.	Administrador y analista de gestión humana	2 meses	Gastos asumidos por la propietaria de la compañía.

Fuente: (Las autoras)

Tabla 5. Cronograma de trabajo

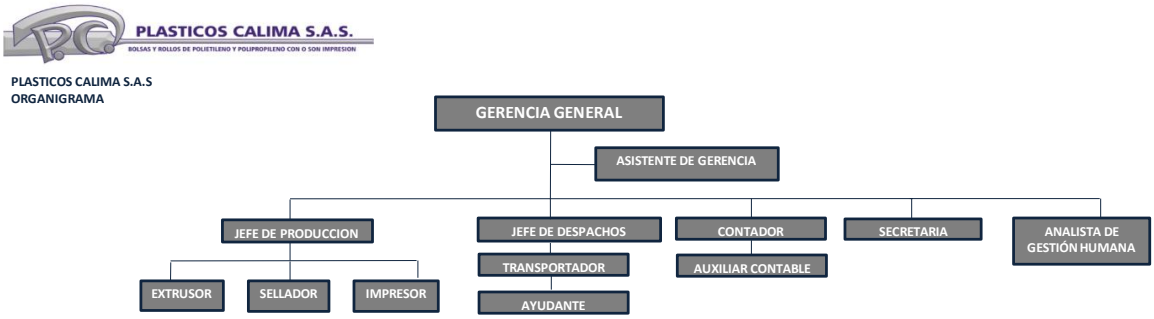
Tiempo / **Actividades**		**Meses**						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1	Realizar un voz a voz de la vacante requerida, para su posterior entrevista y contratación							
2	Realizar las compras de los equipos, muebles y elementos							

	de papelería para acondicionar la oficina del profesional.							
3	Programar reunión con los trabajadores para dar a conocer la decisión y sus objetivos							
4	Realizar programas de capacitación en salud y seguridad en el trabajo							
5	Evaluar al personal, para realizar las labores correctivas.							
6	Programar evaluación de clima laboral							
7	Actividad de integración de fin de año.							
8	Fiesta del día del niño							

Fuente: (Las autoras).

3.2.2 Organigrama de la empresa Plásticos Calima S.A.S, con el departamento de talento humano De acuerdo a la mejora planteada, el organigrama se reestructura, quedando de la siguiente manera:

Figura 11. Organigrama Plásticos Calima S.A.S con departamento de talento humano



Fuente: (Las autoras).

3.2.2.1 Descripción de cargos

Cargo: Gerente general.

Perfil profesional: Profesional en administración de empresas con especialización en gerencia administrativa; experiencia mínima de 4 años en el cargo en empresas industriales. Debe tener la capacidad de dirigir, orientar y motivar al talento humano, con el fin de innovar en procesos administrativos y productivos, para llevar a cabo un plan estratégico que permita el cumplimiento de las metas organizacionales.

Funciones:

- Direccionar y orientar al talento humano
- Establecer políticas empresariales que permitan la organización y orden dentro de la compañía.
- Delegar funciones a sus colaboradores.
- Implementar estrategias para mejorar los procesos administrativos y productivos de la compañía.

- Establecer metas mensuales en las que se motive al talento humano a trabajar en equipo para su respectivo cumplimiento.
- Velar por el bienestar de sus colaboradores mediante la gestión humana.
- Liderar los diferentes procesos administrativos para el correcto funcionamiento de la empresa y su óptimo desarrollo.

Cargo: Secretaria.

Perfil profesional: Técnico o tecnólogo de carreras administrativas, con manejo intermedio del paquete de office. Debe tener experiencia mínima en el cargo de 1 año. Persona proactiva y con iniciativa, debe saber trabajar bajo presión, poseer buenas relaciones interpersonales, ser honesta y responsable en el manejo de dinero e información empresarial.

Funciones:

- Manejo de documentación y archivo.
- Atención al cliente.
- Facturación.
- Agendar citas con proveedores y/o acreedores.
- Manejo de personal.
- Manejo de caja menor.
- Disposición para recibir órdenes de gerencia.

Cargo: Asistente de gerencia:

Perfil profesional: Técnico o tecnólogo de carreras administrativas, con experiencia mínima de 1 año en el cargo. Persona proactiva, organizada y con buenas relaciones interpersonales. Debe tener excelente redacción para la elaboración de cartas e informes solicitados por la gerencia y manejo intermedio del paquete de office. Ser una persona honesta y leal, ya que es la persona con mayor acercamiento a la gerencia.

Funciones:

- Manejo de documentación personal y corporativa.
- Agendar citas con proveedores y/o acreedores.
- Redacción de cartas.
- Recepción de llamadas.
- Disposición para recibir órdenes de gerencia.

Cargo: Contador.

Perfil profesional: Profesional en contaduría pública con especialización en NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) y costos. Tener experiencia mínima en el cargo de 5 años. Debe ser honesto, responsable, organizado y leal, en cuanto al manejo de información financiera de la compañía. Manejo avanzado de software contable y constante capacitación acerca de temas tributarios.

Funciones:

- Revisión de las transacciones registradas por la auxiliar de contabilidad.
- Elaboración de estados financieros auditados y firmados.
- Liquidación de impuestos mensuales, bimestrales y anuales.
- Corrección de errores.
- Cumplimiento en la entrega de la documentación solicitada por gerencia, mensualmente.

Cargo: Auxiliar de contabilidad.

Perfil profesional: Técnico o tecnólogo en carreras administrativas, con experiencia mínima de 1 año en el cargo. Debe ser una persona organizada y responsable con su trabajo, ya que de ella, en conjunto con el contador, depende la presentación de informes financieros que permitan a la gerencia tener mayor claridad acerca de la situación financiera de la compañía, para la respectiva toma de decisiones. Tener

conocimiento del manejo de software contables y manejo avanzado del paquete de office.

Funciones:

- Registro de las transacciones realizadas por la empresa.
- Manejo de archivo.
- Manejo de inventarios de materia prima.
- Elaboración de estado de costos.
- Liquidación de comisiones.
- Elaboración de nómina.
- Conciliación bancaria.
- Manejo de software contable.
- Presentación de estado de resultados mensual con sus respectivos ajustes.
- Disposición a recibir órdenes de gerencia.

Cargo: Analista de gestión humana.

Perfil profesional: Tecnólogo (a) profesional en gestión del talento humano. Experiencia mínima de 2 años en el cargo. Tener conocimiento de módulo de nómina del programa contable Datax y manejo avanzado del paquete de office. Debe ser una persona proactiva, con espíritu de servicio y disposición para orientar al personal de la compañía.

- Apoyo a las labores administrativas de motivación y orientación de talento humano.
- Supervisión de personal.
- Liquidación de nómina y aportes parafiscales.
- Supervisión en la compra y entrega de elementos de protección personal, herramientas y dotación.
- Evaluar el desempeño de los colaboradores.
- Reclutar, entrenar y capacitar al personal de la compañía.

- Aplicar las normas vigentes a los procedimientos de talento humano.
- Incentivar al buen clima laboral y el trabajo en equipo.
- Brindar apoyo en las labores de seguridad y salud en el trabajo.

Cargo: Operario de extrusión.

Perfil profesional: Bachiller con experiencia en manejo de máquina extrusora. Debe tener experiencia mínima de 2 años en el cargo. Persona proactiva y organizada con disponibilidad para laborar 2 turnos rotativos de 10 horas cada uno.

Funciones:

- Aseo y organización del puesto de trabajo,
- Cuidar de las máquinas y las herramientas,
- Recibir instrucciones acerca de la programación del día,
- Programar máquinas de acuerdo a la programación del día,
- Poner en marcha las máquinas de acuerdo a las órdenes de producción,
- Verificación de las órdenes de producción,
- Revisar: Materia prima, temperaturas, medida, calibre, resistencia, tratamiento, peso de la bolsa de acuerdo a la medida, color, textura, opacidad y transparencia de la bolsa.
- Entrega de turno:
- Entrega de programación de cada una de las máquinas y su condición, así como de las herramientas.
- Empaque de rollos y verificación del peso,
- Disponibilidad de tiempo para cuando la empresa requiera al operario (sábados, domingos y festivos).

Cargo: Operario de sellado.

Perfil profesional: Bachiller con experiencia en manejo de máquina selladora. Debe tener experiencia mínima de 2 años en el cargo. Persona proactiva y organizada con disponibilidad para laborar 2 turnos rotativos de 10 horas cada uno.

Funciones:

- Aseo y organización del puesto de trabajo,
- Cuidar de las máquinas y las herramientas,
- Recibir instrucciones de la programación del día,
- Recibir las órdenes de producción y cuidarlas,
- Verificación de las órdenes de producción, antes de poner en marcha la máquina
- Revisar: Medida (Ancho- Largo), sello (Fondo- camiseta- lateral), impresión (si la tiene),troquelado (óvalo-camiseta), resistencia,
- Entrega de turno
- Entrega de programación de cada una de las máquinas y su condición, así como de las herramientas.
- Empacar el material terminado, con su respectiva marcación y bien empacado,
- Disponibilidad de tiempo para cuando la empresa requiera al operario (sábados, domingos y festivos).

Cargo: Operario de impresión.

Perfil profesional: Bachiller con experiencia en impresión flexo gráfica. Debe tener experiencia mínima de 2 años en el cargo. Persona proactiva y organizada con disponibilidad para laborar 2 turnos rotativos de 10 horas cada uno.

Funciones:

- Aseo y organización del puesto de trabajo,
- Cuidar de las máquinas y de las herramientas,

- Recibir instrucciones de la programación,
- Recibir las órdenes de producción y cuidarlas,
- Verificar las órdenes de producción antes de ejecutar un trabajo,
- Revisar: Medida, cilindros, tintas, alcohol y demás insumos requeridos, material, calidad de la impresión, secado (repise), velocidad de la máquina.
- Entrega de turno
- Entrega de programación, órdenes de producción, condición de la máquina y las herramientas de trabajo.
- Ubicar el material impreso en su respectiva sección; debidamente marcado y empacado,
- Disponibilidad de tiempo para cuando la empresa requiera al operario (sábados, domingos y festivos).

Cargo: Jefe de producción.

Perfil profesional: Ingeniero industrial con experiencia mínima de 4 años en el cargo, especializado en procesos productivos. Persona responsable, proactiva y organizada. Tener conocimiento en el manejo de herramientas que permita la mejora en los procesos productivos. Manejo avanzado de Excel.

Funciones:

Función primaria: Velar por el correcto funcionamiento de la planta; coordinar y organizar el área de producción, para cumplir con las metas propuestas, en cuanto a tiempo y calidad.

Funciones secundaria:

- Planear y programar la producción de la organización,
- Realizar órdenes de compra,
- Realizar las órdenes de producción,
- Realizar programación personal,

- Revisión de inventario de materia prima,
- Mantenimiento de máquinas,
- Optimizar los procesos productivos que se realizan dentro de la planta,
- Supervisión del personal,
- Apoyar el proceso de venta de producto terminado, así como el manejo de clientes,
- Registros de producción,
- Tener disponibilidad de 24 horas diarias.

Cargo: Jefe de despachos.

Perfil profesional: Bachiller con experiencia en cargos comerciales. Debe tener experiencia mínima de 2 años en el cargo. Persona proactiva y organizada con capacidad de manejar clientes.

Funciones:

- Aseo y organización del puesto de trabajo,
- Mantener el orden del escritorio y sus herramientas en el lugar correspondiente,
- Mantener la bodega de forma organizada; cada producto en su sitio, por referencia y que se tenga fácil acceso a este.
- Buscar en la bodega, que producto terminado hay por despachar,
- Organizar, pesar y ubicar el producto terminado para programar las rutas de entrega,
- Informar a la secretaria, acerca de los pedidos listos para entregar,
- Diligenciar las órdenes de producción, comparando las cantidades producidas, con las cantidades despachadas,
- Reportar las novedades presentadas,
- Mantener actitud receptiva a comentarios y observaciones por parte de sus superiores,

- Atender amablemente a los clientes.

Cargo: Transportador y ayudante.

Perfil profesional: Bachiller con experiencia mínima de 6 años en el cargo. Persona proactiva y organizada con disponibilidad tiempo. Poseer licencia de conducción de categorías A1, B1 y C2.

Funciones del transportador y ayudante:

- Ayudar al aseo y organización de la bodega de producto terminado,
- Mantener el orden e higiene del vehículo,
- Acatar con agrado las instrucciones de la secretaria,
- Estar pendientes del mantenimiento del vehículo,
- Puntualidad en las entregas,
- Dirigirse respetuosamente hacia los clientes,
- Disponibilidad y receptividad a las órdenes dadas por sus superiores

3.2.3 Manual de oficios

INTRODUCCIÓN

El presente manual de oficios de la compañía Plásticos Calima S.A.S, tiene como objetivo principal servir como una guía práctica y óptima para el desarrollo de las diferentes actividades productivas de la compañía, así como para el control y seguimiento de los objetivos de la organización.

Contiene principalmente una descripción detallada de las operaciones y oficios a seguir de cada departamento, buscando dar cumplimiento a los procesos productivos previamente establecidos por la compañía.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- Tener un orden y secuencia en las labores productivas.

- Mejorar la comunicación entre los empleados.
- Evitar los desperdicios de tiempo.
- Mejorar la productividad.
- Tener un registro de las secuencias productivas.
- Analizar y estudiar los procesos establecidos, para realizar mejoras a los mismos.

ÁREAS DE APLICACIÓN

Este manual de oficios está dirigido principalmente al área de producción de la empresa Plásticos Calima S.A.S y está dividida en las siguientes secciones.

- Dirección de producción.
- Área de extrusión.
- Área de sellado.
- Área de impresión.
- Área de despachos.

PERSONAS A CARGO

La junta directiva en cabeza de la señora Ximena Arias Bolaños con cedula de ciudadanía número. 31.579.453 de la Ciudad de Cali, en calidad de gerente general de la compañía Plásticos Calima S.A.S, designa al señor, Seferino Campaz Pejendino, Identificado con cedula de ciudadanía número 16.665.993 de la ciudad de Cali, quien desempeña en cargo de jefe de producción, desde hace aproximadamente 3 años, y por su experiencia es su deber velar, por el cumplimiento y el desarrollo satisfactorio de este manual de procedimientos, para lograr una óptima realización de todos los procesos previamente establecidos aquí plasmados. Este a su vez contara con el apoyo y respaldo del coordinador de cada área productiva a continuación mencionada.

- coordinador de área de extrusión.
- coordinador de área de sellado.

- coordinador de área de impresión.
- coordinador de área de despachos.

POLÍTICAS Y NORMAS DE OPERACIÓN

Los únicos puestos autorizados para dar las indicaciones de producción son los coordinadores de cada área de trabajo, quienes a su vez, reciben las órdenes directas del jefe de producción, quien entrega la programación de los pedidos del día:

- Coordinador de área de extrusión. Quien está en contacto directo con el jefe de producción.
- Coordinador de área de sellado. Quien está en contacto directo con jefe de producción.
- Coordinador de área de impresión. Quien está en contacto directo con el jefe de producción.
- Coordinador de área de despachos. Quien está en contacto directo con el jefe de producción.

DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES.

ÁREA DE PRODUCCIÓN:

Responsable: Jefe de producción.

- Recepción de materias primas para producción.
- Seguimiento de la producción:
- Asignación de volumen de la producción diaria al coordinador de cada área.
- Revisión de la documentación de los trabajadores antes del acceso a la obra.
- Gestión de pedidos y proveedores
- Revisión de contratos
- Supervisar las labores.

ÁREA DE EXTRUSIÓN:

Responsable: Coordinador del área de extrusión

- Recibe asignación de volumen de producción diaria
- Programar maquinas con su respectivo operario.
- Medir materias primas y asignación de las cantidades a cada operario.
- Supervisión de máquinas.
- Supervisión del trabajo de cada operario.
- Responsable de las cantidades de materia prima asignada.

OPERARIO DE EXTRUSIÓN

Proceso de Materia prima en maquinaria de producción.

- Aplicación de temperaturas asignadas para la elaboración de la bolsa, previamente establecidas por el coordinador de área.
- Revisión de Medida
- Revisión de Calibre,
- Revisión de Resistencia,
- Peso de la bolsa de acuerdo a la medida,

ÁREA DE SELLADO:

Responsable: Coordinador del área de sellado.

- Recibe asignación de volumen de producción diaria, programar maquinas con su respectivo operario.
- Conteo de cantidades para sellar.
- Supervisión de máquinas.
- Supervisión del trabajo de cada operario.
- Responsable de las cantidades de bolsa para sellado
- Revisión de Medida
- Revisión de Resistencia,
- Paso de la bolsa en la maquina selladora.

ÁREA DE IMPRESIÓN:

Responsable: Coordinador del área de impresión.

- Recibe asignación de volumen de producción diaria, programar maquinas con su respectivo operario.
- Conteo de cantidades para impresión
- Supervisión de máquinas.
- Supervisión del trabajo de cada operario.
- Responsable de las cantidades de bolsa con impresión.

ÁREA DE DESPACHOS:

Responsable: Coordinador del área de despachos.

- Recibe el producto terminado, resultado de los turnos productivos.
- Supervisión de cantidad de bolsas producidas, con su respectivo kilaje.
- Revisión de pedidos anteriores, para realizar su respectivo despacho.
- Empaque y despacho del producto terminado a su lugar de destino.
- Atención al cliente y venta de productos al detal.

3.2.4 Manual de procedimientos

El siguiente manual de procedimientos contiene la descripción de las funciones de la unidad administrativa de la empresa Plásticos Calima S.A.S. Esto con el fin de tener una guía que brinde apoyo al desarrollo de la gestión administrativa de la compañía. Evitar duplicidad y alteración en las labores, aumentar la coordinación de las actividades y la eficiencia de los procesos, en busca de procedimientos que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados con anterioridad.

Personas a cargo:

- Gerente general.

- Secretaria.
- Asistente de gerencia.
- Contador.
- Auxiliar de contabilidad.
- Analista de gestión humana.

Políticas y normas de operación:

La única persona autorizada para dar órdenes y establecer funciones a los cargos mencionados con anterioridad es el (la) gerente general, quien es la persona encargada de dirigir todas las áreas productivas y administrativas de la compañía.

Cargo: Gerente general.

Perfil profesional: Profesional en administración de empresas con especialización en gerencia administrativa.

Salario: $3’500.000

Requisitos: Experiencia mínima de 4 años en el cargo en empresas industriales.

Funciones:

- Direccionar y orientar al talento humano
- Establecer políticas empresariales que permitan la organización y orden dentro de la compañía.
- Delegar funciones a sus colaboradores.
- Implementar estrategias para mejorar los procesos administrativos y productivos de la compañía.
- Establecer metas mensuales en las que se motive al talento humano a trabajar en equipo para su respectivo cumplimiento.
- Velar por el bienestar de sus colaboradores mediante la gestión humana.
- Liderar los diferentes procesos administrativos para el correcto funcionamiento de la empresa y su óptimo desarrollo.

Cargo: Secretaria.

Perfil profesional: Técnico o tecnólogo de carreras administrativas.

Salario: $1’500.000.

Requisitos: Manejo intermedio del paquete de office. Debe tener experiencia mínima en el cargo de 1 año.

Funciones:

- Manejo de documentación y archivo.
- Atención al cliente.
- Facturación.
- Agendar citas con proveedores y/o acreedores.
- Manejo de personal.
- Manejo de caja menor.
- Disposición para recibir órdenes de gerencia.

Cargo: Asistente de gerencia:

Perfil profesional: Técnico o tecnólogo de carreras administrativas.

Salario: $1’100.000.

Requisitos: Experiencia mínima de 1 año en el cargo.

Funciones:

- Manejo de documentación personal y corporativa.
- Agendar citas con proveedores y/o acreedores.
- Redacción de cartas.
- Recepción de llamadas.
- Disposición para recibir órdenes de gerencia.

Cargo: Contador.

Perfil profesional: Profesional en contaduría pública con especialización en NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) y costos.

Salario: $2’000.000.

Requisitos: Tener experiencia mínima en el cargo de 5 años. Manejo avanzado de software contable y constante capacitación acerca de temas tributarios.

Funciones:

- Revisión de las transacciones registradas por la auxiliar de contabilidad.
- Elaboración de estados financieros auditados y firmados.
- Liquidación de impuestos mensuales, bimestrales y anuales.
- Corrección de errores.
- Cumplimiento en la entrega de la documentación solicitada por gerencia, mensualmente.

Cargo: Auxiliar de contabilidad.

Perfil profesional: Técnico o tecnólogo en carreras administrativas.

Salario: 1’300.000.

Requisitos Experiencia mínima de 1 año en el cargo. Tener conocimiento del manejo de software contables y manejo avanzado del paquete de office.

Funciones:

- Registro de las transacciones realizadas por la empresa.
- Manejo de archivo.
- Manejo de inventarios de materia prima.
- Elaboración de estado de costos.
- Liquidación de comisiones.
- Elaboración de nómina.
- Conciliación bancaria.

- Manejo de software contable.
- Presentación de estado de resultados mensual con sus respectivos ajustes.
- Disposición a recibir órdenes de gerencia.

Cargo: Analista de gestión humana.

Perfil profesional: Tecnólogo (a) profesional en gestión del talento humano.

Salario: 1’500.000.

Requisitos Experiencia mínima de 2 años en el cargo. Tener conocimiento de módulo de nómina del programa contable Datax y manejo avanzado del paquete de office.

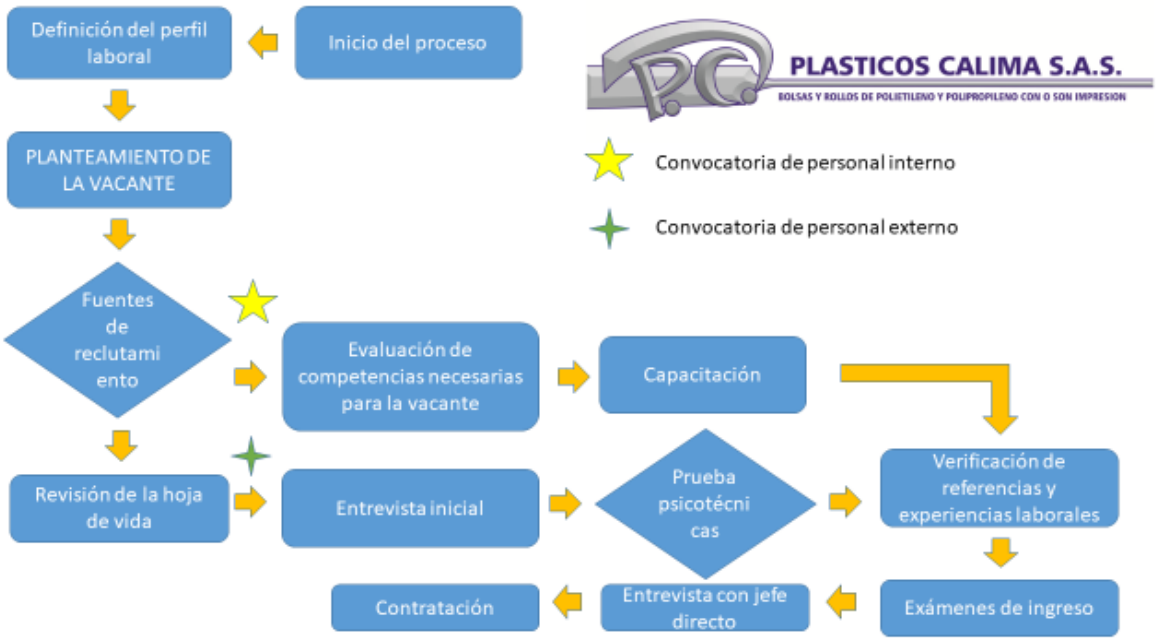
Funciones:

- Apoyo a las labores administrativas de motivación y orientación de talento humano.
- Supervisión de personal.
- Liquidación de nómina y aportes parafiscales.
- Supervisión en la compra y entrega de elementos de protección personal, herramientas y dotación.
- Evaluar el desempeño de los colaboradores.
- Reclutar, entrenar y capacitar al personal de la compañía.
- Aplicar las normas vigentes a los procedimientos de talento humano.
- Incentivar al buen clima laboral y el trabajo en equipo.
- Brindar apoyo en las labores de seguridad y salud en el trabajo.

3.3 PROCESOS DEL DEPARTAMENTO

3.3.1 Proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal

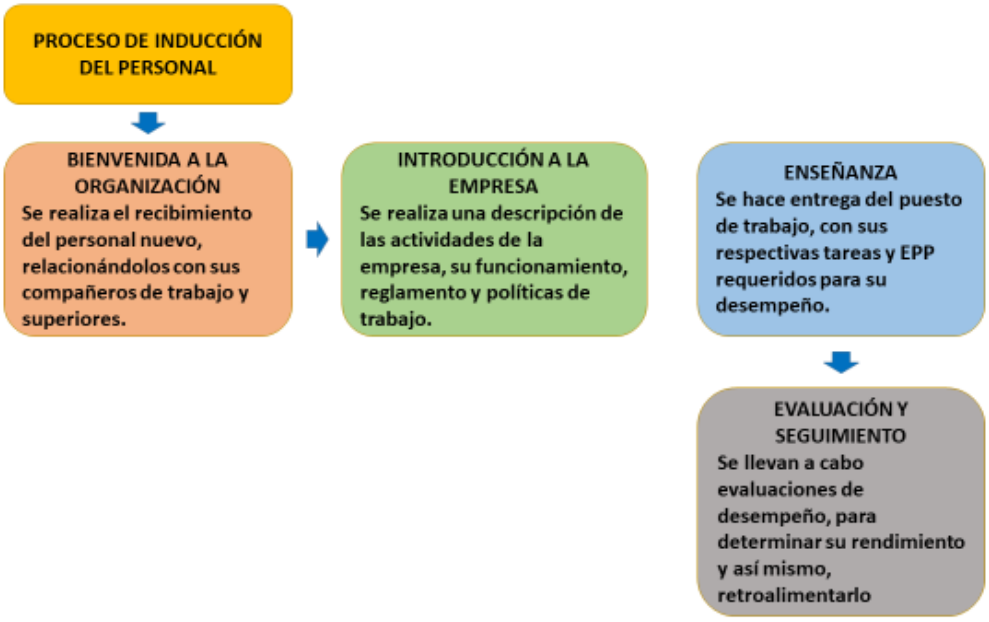
Figura 12. Proceso de reclutamiento selección y contratación del personal



Fuente: (Las autoras).

3.3.2 Proceso de inducción del personal

Figura 13. Proceso de inducción del personal



Fuente: (Las autoras).

3.3.3 Capacitaciones

Capacitación de inducción: Consiste en capacitar todo personal que ingrese a la empresa. Brindar los conocimientos necesarios para que pueda desenvolverse y así mismo demostrar sus habilidades y destrezas para el cargo en el que se va a desempeñar; así como enseñarles las características de la empresa, el organigrama, a quien reportan, temas de seguridad social, quienes son sus directivos, normas de conducta, procedimientos, y otros temas corporativos. Durante el periodo de prueba, el cual es importante tanto para la empresa como para el empleado, se determina si la persona es apta o no y así mismo el empleado darse cuenta, si posee las capacidades y conocimientos para asumir esta responsabilidad.

Capacitación en el trabajo: El principal objetivo en esta capacitación, es la formación individual, pero al mismo tiempo se está trabajando por los objetivos de la empresa. Se busca el desarrollo y crecimiento integral del individuo y fortalecer sus actitudes y aptitudes, para que logren ser cada día más competentes y tener un desempeño óptimo profesionales individuales y miembros de un equipo de trabajo.

Figura 14. Cronograma de programación de capacitaciones año 2019

PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIONES PARA EL PERSONAL													
TEMÁTICA	RESPONSABLES	MESES 2019											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Introducción a la salud y seguridad en el trabajo	Gerente general, analista de talento humano y Administradora de Riesgos Laborales	■											
Riesgos laborales				■									
Accidentes e incidentes de trabajo						■							
Medidas de prevención y control								■					
Importancia del uso de los elementos de protección										■			
Prevención y respuesta ante emergencias												■	

Fuente: (Las autoras)

Figura 15. Planilla de control de asistencia a los programas de capacitación

PLASTICOS CALIMA S.A.S. BOLSAS Y ROLLOS DE POLIETILENO Y POLIPROPILENO CON O SIN IMPRESION	PLANILLA DE CONTROL DE ASISTENCIA A PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	CÓDIGO: CP 0001
		VERSIÓN: 0001
		SEPT DE 2018

Nombre de la capacitación:

Nombre del capacitador

#	NOMBRE	CARGO	CÉDULA	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				

Fuente: (Las autoras).

3.3.4 Evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño, se llevarán a cabo de forma bimestral, de forma que a medida que se vayan realizando las capacitaciones, se espere una mejora en

su rendimiento laboral y poder examinar el impacto de las capacitaciones y labores motivacionales.

Figura 16. Formato de evaluación de desempeño

PLASTICOS CALIMA S.A.S.	PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	CÓDIGO: ED 0001
		FECHA: SEPT 2018
		VERSIÓN: 002

EVALUADO	Nombre		Documento de Identidad	
	Cargo		Dependencia o Area Funcional	
MOTIVO DE LA EVALUACIÓN				
EVALUADOR	Nombre		Documento de Identidad	
	Cargo		Dependencia o Area Funcional	
PERIODO EVALUADO				

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
Aspecto a evaluar	Observaciones de los Evaluadores	Porcentaje de Cumplimiento Pactado	No. De Días A evaluar	Porcentaje de Cumplimiento Esperado	Porcentaje de Cumplimiento Alcanzado
TOTAL					

COMUNICACIÓN DE LA EVALUACIÓN PARCIAL EVENTUAL			Consolidado de evaluaciones realizadas			
			Ev. Parcial Eventual		# Días	% Alcanzado
Fecha de la Evaluación			B 1	1		
DIA	MES	AÑO		2		
			B2	3		
				4		
Sello de la empresa			B3	5		
				6		
Firma del evaluado			B4	7		
				8		
			B5	9		
				10		
Firma del evaluador			B6	11		
				12		

Fuente: (Las autoras).

3.3.5 Política salarial

Para establecer la política salarial, se ha tiene en cuenta el método de evaluación por factores, para medir el nivel de complejidad de cada cargo y así mismo, poder definir el salario.

Tabla 6. Selección de factores para la evaluación

SELECCIÓN DE FACTORES			
FACTOR	**SUBFACTOR**	**GRADOS**	**RELACIÓN**
REQUISITOS MENTALES	Análisis de Información	2	**20% - 30%**
	Toma de Decisión	1	
HABILIDAD	Educación	5	**40% - 60%**
	Experiencia	3	
	Iniciativa e Ingenio	2	
	Destreza Manual	2	
REQUISITOS FÍSICOS / ESFUERZO	Mental	1	**5% - 10%**
	Físico	1	
	Visual	2	
RESPONSABILIDAD	Manejo Dinero	1	**20% - 30%**
	Manejo Equipos o Herramientas	1	
	Manejo Materiales o Productos	1	
	Seguridad de Otros	1	
	Relaciones con el Público	1	
	Manejo de Información Confidecial	1	
	Supervisión (Trabajo de Otros)	1	
CONDICIONES DE TRABAJO	Altas	2	**5% - 20%**
	Medias	2	
	Bajas	2	

Fuente: (Las autoras).

Figura 17. Comparación de Puestos de trabajo

SISTEMA DE COMPARACIÓN POR FACTORES					
ORDEN	**REQUISITOS MENTALES**	**HABILIDAD**	**REQUISITOS FÍSICOS**	**RESPONSABILIDAD**	**CONDICIONES DE TRABAJO**
1	Gerente General	Jefe de producción	Transportador	Gerente general	Operario de extrusión
2	Jefe de Producción	Gerente General	Ayudante	Jefe de producción	Operario de sellado
3	Contador	Contador	Jefe de despachos	Contador	Operario de impresión
4	Analista de talento humano	Analista de talento humano	Jefe de despachos	Analista de talento humano	Operario de extrusión
5	Secretaria	Secretaria	Operario de extrusión	Secretaria	Transportador
6	Auxiliar Contable	Auxiliar contable	Operario de sellado	Auxiliar contable	Ayudante
7	Asistente de gerencia	Asistente de gerencia	Operario de impresión	Asistente de gerencia	Jefe de despachos
8	Operario de extrusión	Jefe de despachos	Secretaria	Operario de extrusión	Asistente de gerencia
9	Operario de sellado	Operios de extrusión	Auxiliar contable	Operario de impresión	Auxiliar contable
10	Operario de Impresión	Operario de sellado	Asistente de gerencia	Operario de sellado	Secretaria
11	Jefe de despachos	Operario de impresión	Jefe de producción	Jefe de despachos	Contador
12	Transportador	Transportador	Contador	Transportador	Jefe de producción
13	Ayudante	Ayudante	Gerente general	Ayudante	Gerente general

Fuente: (Las autoras).

Figura 18. Salarios Plásticos Calima S.A.S

SALARIOS PLÁSTICOS CALIMA S.A.S			
CARGO	**SALARIO**	**AUX TRANSP**	**TOTAL**
Gerente general	$3.000.000	$ -	$3.000.000
Jefe de producción	$2.500.000	$ -	$2.500.000
Contador	$2.000.000	$ -	$2.000.000
Analista de talento humano	$1.500.000	$ 88.241	$1.588.241
Secretaria	$1.300.000	$ 88.241	$1.388.241
Auxiliar contable	$1.200.000	$ 88.241	$1.288.241
Asistente de gerencia	$1.100.000	$ 88.241	$1.188.241
Operario de extrusión	$1.100.000	$ 88.241	$1.188.241
Operario de sellado	$1.000.000	$ 88.241	$1.088.241
Operario de impresión	$1.000.000	$ 88.241	$1.088.241
Jefe de despachos	$ 950.000	$ 88.241	$1.038.241
Transportador	$ 900.000	$ 88.241	$ 988.241
Ayudante	$ 810.000	$ 88.241	$ 898.241

Fuente: (Las autoras).

Medición de resultados a través de indicadores

Para dar seguimiento al plan de mejora propuesto, se establece un sistema de medición a través de indicadores. Estos son de gran importancia, como se cita en el libro “Lean Manufacturing”:

> *“Lo importante es no dar por terminado un proceso de mejora en el área de operaciones sin haber creado antes un indicador que mida su rendimiento, porque sin medición no hay mejora. Lo que no se mide, no mejora y, en la fábrica, lo que no mejora, empeora”.* (Hernández Matías & Vizán Idolpe, 2013, p. 94).

Mediante estos, se logra determinar la sincronización en la ejecución de las actividades, del área de talento humano, para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales; específicamente, al plan de mejora, establecido. Los indicadores se logran apreciar en la siguiente figura:

Figura 19. Indicadores de medición y seguimiento al plan de mejora

INDICADORES DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO A LA ESTRATEGIA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Eficiencia en la producción Mantenimiento de maquinaria Volúmenes en la producción Reducción del desperdicio Reducción en las fallas técnicas en la maquinaria Control en la calidad del producto terminado
TALENTO HUMANO
Análisis de horas trabajadas vs producción Incentivos entregados por mérito Actividades de integración

Fuente (Las autoras).

4 ANÁLISIS FINANCIERO

Cuadro 1. Inversión inicial en pesos

INVERSIÓN INICIAL EN PESOS			
ÍTEM	**CANTIDAD**	**VALOR UNITARIO**	**VALOR TOTAL**
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorios	1	850.000	850.000
Silla gerencial	1	1.300.000	1.300.000
Biblioteca	1	300.000	300.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			**2.450.000**
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			
Impresoras multifuncionales	1	850.000	850.000
Computadores portátiles	1	1.450.000	1.450.000
Aire acondicionado	1	1.600.000	1.600.000
Televisores	1	850.000	850.000
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			**4.750.000**
TOTAL ACTIVOS FIJOS			**7.200.000**
ACTIVOS DIFERIDOS			
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
Grapadora	2	45.000	90.000
Perforadora	2	70.000	140.000
Anilladora	1	155.000	155.000
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			**385.000**
ACTIVOS INTANGIBLES			
Antivirus avast	1	70.000	70.000
Windows	1	450.000	450.000
Paquete de office	1	150.000	150.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			**600.000**
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			**985.000**
TOTAL INVERSIÓN			**8.185.000**
% Inversión a financiar			20,00%
INVERSIÓN A FINANCIAR			**1.637.000**
Meses a diferir			12
VALOR DIFERIDO MENSUAL			**82.083**

Fuente: (Las autoras).

Para la inversión inicial de la propuesta, se tienen en cuenta los materiales requeridos para adaptar el espacio de la persona que se desempeñará como analista de talento humano. Para ello, se busca financiar el 20% de la inversión, para evitar la falta de liquidez, a un lapso de 12 meses, para cumplir con la obligación sin ningún contratiempo.

Cuadro 2. Estado de la situación financiera inicial sin financiación

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL SIN FINANCIACIÓN EN PESOS	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja bancos	0
Cuentas por cobrar o deudores	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**0**
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
Muebles y enseres	2.450.000
Equipos de computo y comunicación	4.750.000
Propiedad planta y equipo	0
(-) Depreciación acumulada	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**7.200.000**
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	985.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**985.000**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**8.185.000**
TOTAL ACTIVOS	**8.185.000**
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas por pagar o acreedores	0
Cesantías por pagar	0
Intereses a las cesantías por pagar	0
Impuesto a la renta por pagar	0
IVA/INC por pagar	0
ICA por pagar	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones financieras	0
Leasing financiero	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0
TOTAL PASIVOS	**0**
PATRIMONIO	
Capital social	8.185.000
Utilidad Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	**8.185.000**
PASIVO + PATRIMONIO	**8.185.000**

Fuente: (las autoras).

Según información encontrada en el portal de opinión Gestión, los estados de la situación financiera, refleja como su nombre lo dice, la situación financiera de la compañía en una fecha determinada, para detectar si los activos con los que se cuenta, están siendo productivos (Gestión, 2013). Esta estructura está conformada por el activo, pasivo y patrimonio. En este caso, el estado de la situación financiera sin financiación, nos arroja un total de activos, cuya contrapartida es el capital social, es decir, la inversión necesaria para llevar a cabo la propuesta. Como la inversión se va a financiar, esta obligación se verá reflejada en los estados de la situación financiera con la financiación.

Cuadro 3. Estado de la situación financiera inicial con financiación.

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL CON FINANCIACIÓN EN PESOS	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja bancos	0
Cuentas por cobrar o deudores	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**0**
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
Muebles y enseres	2.450.000
Equipos de computo y comunicación	4.750.000
Propiedad planta y equipo	-
(-) Depreciación acumulada	-
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**7.200.000**
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	985.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**985.000**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**8.185.000**
TOTAL ACTIVOS	**8.185.000**
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas por pagar o acreedores	0
Cesantías por pagar	0
Intereses a las cesantías por pagar	0
Impuesto a la renta por pagar	0
CREE por pagar	0
IVA/INC por pagar	0
ICA por pagar	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones financieras	1.637.000
Leasing financiero	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**1.637.000**
TOTAL PASIVOS	**1.637.000**
PATRIMONIO	
Capital social	6.548.000
Utilidad Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	**6.548.000**
PASIVO + PATRIMONIO	**8.185.000**

Fuente: (Las autoras).

En el estado de la situación financiera inicial con financiación, se observa que el patrimonio, es decir, la inversión, es menor, debido al 20% que se financiará.

Cuadro 4. Depreciación

DEPRECIACIÓN EN PESOS					
ITEM	AÑOS	DEPRECIACION MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
MUEBLES Y ENSERES	3	68.056	816.667	816.667	816.667
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	3	131.944	1.583.333	1.583.333	1.583.333
TOTAL		**200.000**	**2.400.000**	**2.400.000**	**2.400.000**
MESES DEL AÑO	12				

Fuente: (Las autoras).

Para la depreciación de los activos, se aplica un sencillo método, que es el de línea recta. Consiste en tomar el valor total del activo a depreciar y dividirlo entre la vida útil.; este valor, sería la depreciación mensual a causar (Gerencie, 2018). En este caso, la vida útil de los computadores es de 5 años y de los muebles y enseres 10 años, pero como el plan de mejora está proyecto a 3 años, la depreciación de los activos, se realizará en ese mismo periodo de tiempo.

Cuadro 5. Amortización

AMORTIZACIÓN EN PESOS						
Parámetros		No. cuota	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
VALOR PRÉSTAMO	1.637.000	0				1.637.000
TEA (%)	18,78%	1	149.562	23.647	125.915	1.511.085
TASA NOMINAL MES (%)	17,33%	2	149.562	21.828	127.734	1.383.351
TASA MENSUAL (%)	1,44%	3	149.562	19.983	129.579	1.253.772
MESES DEL AÑO	12	4	149.562	18.111	131.451	1.122.321
NUMERO DE CUOTAS	12	5	149.562	16.212	133.350	988.971
		6	149.562	14.286	135.276	853.695
		7	149.562	12.332	137.230	716.465
		8	149.562	10.350	139.212	577.252
		9	149.562	8.339	141.223	436.029
		10	149.562	6.299	143.263	292.765
		11	149.562	4.229	145.333	147.432
		12	149.562	2.130	147.432	0
				157.744	**1.637.000**	

	AÑO 1	
INTERES	157.744	**157.744**
AMORTIZACION	1.637.000	**1.637.000**
	1.794.744	**1.794.744**

Fuente: (Las autoras).

Para la financiación de la inversión, se realizará un crédito de modalidad comercial, con el Grupo Bancolombia, en el que brindan tasas más bajas, en comparación a las del mercado (Grupo Bancolombia, s.f.). Además, se terminará de pagar ese porcentaje de inversión, en el término de un año, a cuotas razonables, que no afectan la liquidez de la compañía.

Cuadro 6. Estado de resultados sin financiación

ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN EN PESOS															
INGRESOS	**ENE**	**FEB.**	**MAR.**	**ABR.**	**MAY.**	**JUN.**	**JUL.**	**AGO.**	**SEP.**	**OCT.**	**NOV.**	**DIC.**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**
Ventas	9.880.617	9.880.617	9.880.617	9.880.617	9.880.617	9.880.617	9.880.617	9.880.617	9.880.617	9.880.617	9.880.617	9.880.617	118.567.407	133.587.242	150.147.602
Descuentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS NETAS	**9.880.617**	**9.880.617**	**9.880.617**	**9.880.617**	**9.880.617**	**9.880.617**	**9.880.617**	**9.880.617**	**9.880.617**	**9.880.617**	**9.880.617**	**9.880.617**	**118.567.407**	**133.587.242**	**150.147.602**
CMV	6.750.900	6.750.900	6.750.900	6.750.900	6.750.900	6.750.900	6.750.900	6.750.900	6.750.900	6.750.900	6.750.900	6.750.900	81.010.800	91.273.054	94.604.520
UTILIDAD BRUTA	**3.129.717**	**3.129.717**	**3.129.717**	**3.129.717**	**3.129.717**	**3.129.717**	**3.129.717**	**3.129.717**	**3.129.717**	**3.129.717**	**3.129.717**	**3.129.717**	**37.556.607**	**42.314.188**	**55.543.082**
EGRESOS															
Nómina	2.167.969	2.167.969	2.167.969	2.167.969	2.167.969	2.167.969	2.167.969	2.167.969	2.167.969	2.167.969	2.167.969	2.167.969	26.015.631	27.030.241	28.016.845
Gastos de administración	677.477	677.477	677.477	677.477	677.477	677.477	677.477	677.477	677.477	677.477	677.477	677.477	8.129.722	8.446.781	8.755.088
Gastos de ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos depreciación	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Gastos diferidos	82.083	82.083	82.083	82.083	82.083	82.083	82.083	82.083	82.083	82.083	82.083	82.083	985.000	0	0
ICA	65.212	65.212	65.212	65.212	65.212	65.212	65.212	65.212	65.212	65.212	65.212	65.212	782.545	881.676	990.974
TOTAL EGRESOS	**3.192.741**	**3.192.741**	**3.192.741**	**3.192.741**	**3.192.741**	**3.192.741**	**3.192.741**	**3.192.741**	**3.192.741**	**3.192.741**	**3.192.741**	**3.192.741**	**38.312.898**	**38.758.697**	**40.162.907**
UTILIDAD OPERATIVA	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(756.291)**	**3.555.490**	**15.380.175**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS															
Gastos financieros préstamo													0		
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(756.291)**	**3.555.490**	**15.380.175**
IMPUESTO DE RENTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.208.867	5.229.260
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(756.291)**	**2.346.624**	**10.150.916**
RESERVA LEGAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	234.662	1.015.092
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(756.291)**	**2.111.961**	**9.135.824**
UTILIDAD ACUMULADA													(756.291)	1.355.670	10.491.494
RESERVA LEGAL ACUMULADA													0	234.662	1.249.754

Fuente: (Las autoras).

En el estado de resultado se demuestra si la actividad de la empresa está generando utilidad o pérdida económica (Gerencie, 2018). En estos, se puede observar la nómina del analista de talento humano, incluida, así como los gastos de administración, que están conformados por elementos de aseo y cafetería, además de un plan de celular corporativo. Como el primer año, es un periodo de prueba para el plan de mejora, se obtiene una pequeña pérdida. Para los años 2 y 3, cuando el plan ya está implementado en su totalidad, se espera tener un margen de utilidad mayor, con respecto al periodo anterior.

Cuadro 7. Estado de resultados con financiación

ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN EN PESOS															
INGRESOS	**ENE**	**FEB.**	**MAR.**	**ABR.**	**MAY.**	**JUN.**	**JUL.**	**AGO.**	**SEP.**	**OCT.**	**NOV.**	**DIC.**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**
Ventas	9.880.617	9.880.617	9.880.617	9.880.617	9.880.617	9.880.617	9.880.617	9.880.617	9.880.617	9.880.617	9.880.617	9.880.617	118.567.407	133.587.242	150.147.602
Descuentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS NETAS	**9.880.617**	**9.880.617**	**9.880.617**	**9.880.617**	**9.880.617**	**9.880.617**	**9.880.617**	**9.880.617**	**9.880.617**	**9.880.617**	**9.880.617**	**9.880.617**	**118.567.407**	**133.587.242**	**150.147.602**
CMV	6.750.900	6.750.900	6.750.900	6.750.900	6.750.900	6.750.900	6.750.900	6.750.900	6.750.900	6.750.900	6.750.900	6.750.900	81.010.800	91.273.054	94.604.520
UTILIDAD BRUTA	**3.129.717**	**3.129.717**	**3.129.717**	**3.129.717**	**3.129.717**	**3.129.717**	**3.129.717**	**3.129.717**	**3.129.717**	**3.129.717**	**3.129.717**	**3.129.717**	**37.556.607**	**42.314.188**	**55.543.082**
EGRESOS															
Nómina	2.167.969	2.167.969	2.167.969	2.167.969	2.167.969	2.167.969	2.167.969	2.167.969	2.167.969	2.167.969	2.167.969	2.167.969	26.015.631	27.030.241	28.016.845
Gastos de administración	677.477	677.477	677.477	677.477	677.477	677.477	677.477	677.477	677.477	677.477	677.477	677.477	8.129.722	8.446.781	8.755.088
Gastos de ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos depreciación	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Gastos diferidos	82.083	82.083	82.083	82.083	82.083	82.083	82.083	82.083	82.083	82.083	82.083	82.083	985.000	0	0
ICA	65.212	65.212	65.212	65.212	65.212	65.212	65.212	65.212	65.212	65.212	65.212	65.212	782.545	881.676	990.974
TOTAL EGRESOS	**3.192.741**	**3.192.741**	**3.192.741**	**3.192.741**	**3.192.741**	**3.192.741**	**3.192.741**	**3.192.741**	**3.192.741**	**3.192.741**	**3.192.741**	**3.192.741**	**38.312.898**	**38.758.697**	**40.162.907**
UTILIDAD OPERATIVA	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(63.024)**	**(756.291)**	**3.555.490**	**15.380.175**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS															
Gastos financieros préstamo	23.647	21.828	19.983	18.111	16.212	14.286	12.332	10.350	8.339	6.299	4.229	2.130	157.744		
Gastos Financieros Leasing													0		
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**23.647**	**21.828**	**19.983**	**18.111**	**16.212**	**14.286**	**12.332**	**10.350**	**8.339**	**6.299**	**4.229**	**2.130**	**157.744**	**0**	**0**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	**(86.671)**	**(84.852)**	**(83.007)**	**(81.135)**	**(79.236)**	**(77.310)**	**(75.356)**	**(73.374)**	**(71.363)**	**(69.323)**	**(67.253)**	**(65.154)**	**(914.035)**	**3.555.490**	**15.380.175**
IMPUESTO DE RENTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	1.208.867	5.229.260
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	**(86.671)**	**(84.852)**	**(83.007)**	**(81.135)**	**(79.236)**	**(77.310)**	**(75.356)**	**(73.374)**	**(71.363)**	**(69.323)**	**(67.253)**	**(65.154)**	**(914.035)**	**2.346.624**	**10.150.916**
RESERVA LEGAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	234.662	1.015.092
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**(86.671)**	**(84.852)**	**(83.007)**	**(81.135)**	**(79.236)**	**(77.310)**	**(75.356)**	**(73.374)**	**(71.363)**	**(69.323)**	**(67.253)**	**(65.154)**	**(914.035)**	**2.111.961**	**9.135.824**
UTILIDAD ACUMULADA													(914.035)	1.197.926	10.333.750
RESERVA LEGAL ACUMULADA													0	234.662	1.249.754

Fuente: (Las autoras).

Para este caso, se incluye la financiación, aumentando un poco la pérdida para el año 1, pero con resultados positivos en los años 2 y 3.

Cuadro 8. Razones financieras para los estados financieros sin financiación

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACIÓN			
INDICADOR	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**
Capital neto de Trabajo	2.628.709	7.375.333	19.926.248
Razón corriente	2,10	2,96	3,51
Prueba Ácida	2,10	2,96	3,51
Endeudamiento	24,33%	27,78%	28,52%
Rendimiento sobre Activos	(7,70%)	17,34%	36,41%
Rendimiento sobre Patrimonio	(10,18%)	24,01%	50,94%
Margen Bruto	31,68%	31,68%	36,99%
Margen Operacional	(0,64%)	2,66%	10,24%
Margen Neto	(0,64%)	1,76%	6,76%
Días del año	365		

Fuente: (Las autoras).

Cuadro 9. Razones financieras para los estados financieros con financiación

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACIÓN			
INDICADOR	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**
Capital neto de Trabajo	833.965	5.580.589	18.131.504
Razón corriente	1,35	2,48	3,28
Prueba Ácida	1,35	2,48	3,28
Endeudamiento	29,78%	32,02%	30,48%
Rendimiento sobre Activos	(11,39%)	19,99%	38,92%
Rendimiento sobre Patrimonio	(16,22%)	29,40%	55,98%
Margen Bruto	31,68%	31,68%	36,99%
Margen Operacional	(0,64%)	2,66%	10,24%
Margen Neto	(0,77%)	1,76%	6,76%
Días del año	365		

Con la realización del plan de mejora planteado, se obtienen unos resultados iniciales favorables pues, las cifras analizadas en las razones financieras para los estados financieros sin financiación indican que la liquidez y el margen de rentabilidad obtenido, son positivos para la propuesta.

1. El capital neto de trabajo en los estados financieros sin financiación, arroja buenos resultados, ya que, esto rectifica que los activos en este caso, son mayores que los pasivos, lo que significa que la empresa puede responder a sus obligaciones ya sea de proveedores o financieras, sin ningún contratiempo. Por otro lado, en los estados financieros con financiación, para el primer año, el capital neto de trabajo tiene un pequeño valor negativo, ya que por la amortización de la inversión, los pasivos fueron más altos que los activos, situación con la que se debe tener cierta precaución, ya que aunque sea un valor muy mínimo, se deben evitar a como dé lugar, la adquisición de nuevas obligaciones, para evitar que se pierda la liquidez y la compañía tenga inconvenientes en el cumplimiento de las deudas existentes.

2. La razón corriente en los estados financieros sin financiación es muy positiva, pues arroja claramente que la empresa, puede cumplir con las obligaciones a corto plazo. Por cada peso que la empresa debe, en el año 1, 2 y 3, cuenta con $2,10, $2.96 y $3.91 respectivamente, para respaldar la deuda. Por la financiación, en los estados financieros, para el año 1, 2 y 3; la empresa cuenta con $1.35, $2.48 y $3.28, respectivamente. Aunque para este caso, el margen es menor que en el anterior, son cifras que deben ser controladas por la parte financiera y administrativa de la empresa, para que no sean más negativas y la liquidez y sea menor.

3. La prueba ácida, son las mismas cifras de la razón corriente, solo que en este indicador de liquidez, se tienen en cuenta los activos como caja, bancos, cuentas por cobrar, inversiones, menos los inventarios. En este caso, las cifras son idénticas porque la empresa no tiene inventarios en sus estados financieros. Por lo tanto, el signo positivo de estos números, refleja la liquidez de la empresa Plásticos Calima S.A.S, para respaldar sus obligaciones a corto plazo.

4. El endeudamiento de la empresa, tanto en los estados financieros con y sin financiación, no supera el 30%, lo que es positivo y se debe controlar, para evitar se descapitalice y tenga problemas de liquidez y endeudamiento.

5. El rendimiento de los activos es negativo para el primer año debido a la financiación. En el segundo año, para ambos casos (con y sin financiación), el resultado es positivo, por lo tanto, la rentabilidad que genera la propuesta, sobre el total de los activos es alta; lo que significa que los activos de la empresa generan utilidad y su rendimiento es eficiente, mediante la inversión realizada.

6. Rendimiento sobre el patrimonio: las cifras obtenidas se encuentran por encima del 10%, lo que significa que la inversión de los accionistas, está siendo rentable y generando buenos resultados. Sus variaciones año, tras año, depende directamente de la utilidad neta, es decir, del resultado positivo de cada periodo, tras el desarrollo de la actividad comercial planteada.

7. El margen bruto de utilidad, es del 31%, porcentaje razonable y positivo para lo que se espera a mediano plazo, que es que se alcance el 50% bruto para lograr el 4% neto. La inversión realizada y la actividad comercial de la empresa, genera margen bruto de rentabilidad alto, lo que significa que se está siendo eficiente y la empresa posee liquidez.

8. El margen operacional, al restarle a los ingresos todos los costos y gastos como resultados de la actividad de la empresa, es más bajo por lo que se deben realizar controles de las salidas de dinero y mantenerlas constantes, para evitar que la utilidad sea menor y la propuesta se vuelva inviable.

9. El margen neto, tienen la misma característica del anterior, solo que en este ya se encuentran descontados la reserva legal y el impuesto de renta, para obtener cifras más altas en este indicador, de deben mantener los controles de los costos y gastos para evitar que este sea menor.

Cuadro 10. Análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD				
DISMINUCIÓN MARGEN BRUTO EN 5%				
	FLUJO DE CAJA SF		FLUJO DE CAJA CF	
*	ORIGINAL	MODIFICADO	ORIGINAL	MODIFICADO
VPN ($)	6.704.751	(781.008)	6.969.754	(516.006)
TIR (%)	72,92%	26,01%	80,02%	27,34%
B/C (VECES)	1,82	0,90	2,06	0,92

Fuente: (Las autoras).

En el análisis de sensibilidad, se detecta, que la viabilidad de la mejora planteada, sigue vigente aun cuando se presenten disminuciones en los precios de venta hasta en un 5%, Así como la tasa interna de retorno y la relación costo beneficio siguen siendo positivas, haciendo de esta, una propuesta con una alta viabilidad para su implementación, trayendo consigo, múltiples beneficios económicos para la compañía.

Con respecto a los flujos de caja con y sin financiación, los proyectos en esta empresa, se evalúan bajo el 30.81% de costo de oportunidad, los proyectos que sean evaluados bajo este indicador y el resultado arrojado sea menor, no se toman en cuenta para su implementación. En este caso la propuesta es viable, ya que la TIR, supera este porcentaje y la relación costo beneficio es mayor a 1. Lo que dictamina finalmente, que la propuesta de creación del departamento de talento humano en la empresa Plásticos Calima S.A.S, es viable para su ejecución.

Cuadro 11. Resumen de flujo de caja con financiación

FLUJO DE CAJA CON FINANCIACIÓN EN PESOS				
	AÑO 0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**
VALOR DE LA INVERSION	**(6.548.000)**			
INGRESOS		118.567.407	133.587.242	150.147.602
EGRESOS		113.549.673	127.469.968	133.406.072
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		**5.017.734**	**6.117.274**	**16.741.530**
FLUJO DE CAJA FINANCIERO		1.794.744	0	0
FLUJO DE CAJA NETO	**(6.548.000)**	**3.222.989**	**6.117.274**	**16.741.530**
DTF (%)	4,65%			
SPREAD (%)	25,00%			
CDO(%)	30,81%			
VPN ($)	6.969.754			
TIR (%)	80,02%			
B/C (VECES)	2,06			

Fuente: Las autoras

Cuadro 12. Resumen de flujo de caja sin financiación

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS				
	AÑO 0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**
VALOR DE LA INVERSION	**(8.185.000)**			
INGRESOS		118.567.407	133.587.242	150.147.602
EGRESOS		113.549.673	127.469.968	133.406.072
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		**5.017.734**	**6.117.274**	**16.741.530**
FLUJO DE CAJA FINANCIERO		0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO	**(8.185.000)**	**5.017.734**	**6.117.274**	**16.741.530**
DTF (%)	4,65%			
SPREAD (%)	25,00%			
CDO(%)	30,81%			
VPN ($)	6.704.751			
TIR (%)	72,92%			
B/C (VECES)	1,82			

Fuente: (Las autoras).

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Con la elaboración de este proyecto, se logra concluir que la buena gestión y el control del talento humano, es importante en el proceso de dificultad por el que atraviese una empresa. Si se logra establecer un plan de mejora oportuno que genere beneficios tanto económicos como sociales, se puede enfrentar cualquier situación, de la mano de los colaboradores, que busquen llevar la empresa al éxito y la excelencia.
- Por otro lado, el análisis de mercado, hace que una empresa reconozca sus factores claves, para competir frente a otras compañías. Esto, para fortalecer los aspectos buenos y corregir los negativos; que puedan afectar su actividad productiva y económica.
- Se recomienda a la administración, dar constante seguimiento al plan de mejora, mediante los indicadores establecidos, que permitirán arrojar un ponderado, que determine la correcta gestión de las actividades para llevar a cabo la mejora.
- Se sugiere, llevar a cabo labores que permitan controlar la calidad del producto, ya que, si se busca la permanencia en el mercado y lograr diferenciarse de la competencia, es necesario brindar un producto que cumpla con las expectativas de los clientes y sea garantizado.
- Se aconseja al responsable de administración, la constante dirección y control sobre la empresa, ya que si a las amenazas que surgen día a día en el entorno, no se les pone una barrera mediante las acciones preventivas, pueden perjudicar de forma significativa la estabilidad de la compañía y poner en riesgo su permanencia en el mercado.
- Una vez realizado el análisis de la información obtenida, se logra concluir que el proyecto, para la creación del departamento de talento humano en la empresa Plásticos Calima S.A.S, es viable.

6 REFERENCIAS

Artigas Martínez, M. (07 de 03 de 2016). IBSCHOOL. Recuperado el *09 de 10 de 2018, de* https://www.iebschool.com/blog/desmotivacion-laboral-relaciones-laborales/

Chambi, D. G. (s.f.). Monografías.com. Obtenido de https://www.monografias.com/trabajos105/teorias-clasica/teorias-clasica.shtml

Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano. México D.F: McGraw Hill*.*

Chocontá Plazas, J. C., & Rodríguez Rincón, L. E. (2017). Propuesta para la creación del departamento de talento humano de la empresa Pegamaster LTDA*. De la ciudad de Sogamoso- Boyacá.* Sogamoso. Recuperado el 23 de 09 de 2018

(1950*). Código sustantivo del trabajo.* Bogotá D.C.

Consorcio FOPEP. (s.f.). FOPEP. Recuperado el 09 de 10 de 2018

DANE. (2018). Recuperado el 15 de 09 de 2018, de https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo

Dávila, G. D. (2018). Grupo Dávila Dávila. Obtenido *de http://www*.grupodaviladavila.com/es/content/departamento-de-talento-humano_16.html

Departamento de Planeación Nacional. (10 de 04 de 2018). *DNP*. Recuperado el 29 de 09 de 2018, de https://www.dnp.gov.co/Paginas/El-71-de-hogares-colombianos-redujo-el-consumo-de-bolsas-pl%C3%A1sticas.aspx

Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). Administración de recursos humanos. México D.F: Pearson Educación.

Diaz Rodriguez, M. C., & Martinez Aldana, C. A. (2006). Propuesta para la creación del departamento de talento humano para la empresa M.*R.G. E.U.* Bogotá. Recuperado el 23 de 09 de 2018

Dinero, R. (07 de 06 de 2016). Dinero. Recuperado el 22 de 09 de 2018, de https://www.dinero.com/economia/articulo/situacion-laboral-de-personas-mayores-de-40-anos-en-colombia/225362

Gerencie. (25 de 04 *de* 2018). Recuperado el 05 de 10 de 2018, de https://www.gerencie.com/vida-util-de-los-activos-fijos.html

Gerencie. (25 de 04 de 2018). Recuperado el 05 *de* 10 de 2018, de https://www.gerencie.com/estado-de-resultados.html

Gestión. (23 de 09 de 2013). Recuperado el 05 de 10 de 2018, de https://gestion.pe/tendencias/situacion-financiera-48772

Gestiopolis. (s.f.). Recuperado el 01 de 09 de 2018, de https://www.gestiopolis.com/teoria-de-sistemas/

Grupo Bancolombia. (s.f.). Recuperado *el 30* de 08 de 2018, de https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/productos-servicios/creditos/cartera-comercial

Hernández Matías, J. C., & Vizán Idolpe, A. (2013). Lean Manufacturing. En J. C. Hernández Matías, & A. Vizán Idolpe, *Lean Manufacturing* (pág. 94). Madrid.

Ministerio de trabajo. (2011). Decreto 4108 de 2011. Bogotá *D*.C. Recuperado el 09 de 10 de 2018, de http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/428735/decreto_4108_de_2011.pdf

Ramirez, I. S. (02 de 09 de 2013). Gestiopolis. Recuperado el 22 de 09 de 2018, de https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/

RRHH 123. (02 de 09 de 2010). Obtenido de https://rrhh123.wordpress.com/2010/02/*09/henry-fayol/*

Sanchez Restrepo, S. L., & Osorio Osorio , L. M. (2014). Propuesta para la creación del área de talento humano *en el Fondo de Valorización del municipio de Medellín.* Medellín. Recuperado el 23 de 09 de 2018

Santana , C. (30 de 08 de 2013). Las ventajas de gestionar el talento humano. Recuperado el 03 de 09 de 2018