

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE POLIDUCTO”**

SANDRA PATRICIA PALMA HE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, AGOSTO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE POLIDUCTO”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

SANDRA PATRICIA PALMA HE

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO DE 2012

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal V	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
Área Administración-Finanzas	Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Secretario:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Examinador:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte

Guatemala, 02 de mayo 2011

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho.

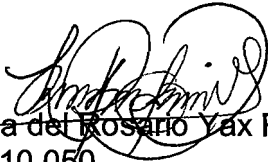
Señor Decano:

De conformidad con la designación procedente de la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, con fecha seis de mayo de dos mil nueve, en el que se me designa como asesora de tesis de la estudiante **Sandra Patricia Palma He**, con carné: 1998 – 14655 con el tema: **“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE POLIDUCTO”**, me permito informarle que procedí a asesorar y revisar la tesis.

Dicho estudio cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la institución objeto de estudio.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licda. Lucía del Rosario Yax Rosales de Morán
Colegiado 10,050



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

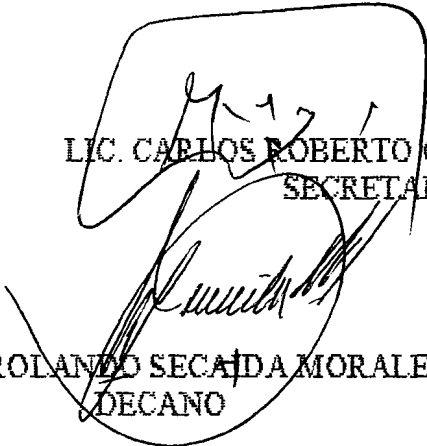
Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECISEIS DE ABRIL DE DOS MIL DOCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 6-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 16 de marzo de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 105-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de mayo de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE POLIDUCTO", que para su graduación profesional presentó la estudiante SANDRA PATRICIA PALMA HE, autorizándose su impresión.

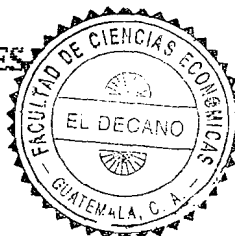
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.


REVISADO

ACTO QUE DEDICO

A DIOS	Señor dador de mi existencia, fuente de sabiduría, paciencia y fortaleza a cada momento que me ha tocado vivir.
A MIS PADRES	Carlos Palma y Gregoria Hé, sea para ellos este triunfo, gracias por su apoyo incondicional.
A MI ESPOSO	Por darme su apoyo, en ésta última etapa de trabajo
A MI HIJO	Fuente de inspiración y alegría, regalo que Dios me ha dado. Pablito te amo.
A MIS HERMANAS	Mayra, Silvia y Susi, amigas incondicionales gracias por creer en mí y apoyarme siempre.
A MIS SOBRINOS	Marcos, Dorema, Abdi, Flavio y Carlitos, gracias por brindarle alegría a mi vida.
A MIS AMIGOS	Mildred, Gilberto y José Luis, por tantos momentos compartidos y su sincera amistad.
A MI ASESORA	Licda. Lucia Yax, gracias por su apoyo, confianza y dirección en la elaboración de la presente.
AGRADECIMIENTO ESPECIAL	Al Lic. Nery Guzmán, por su apoyo, sabiduría y confianza en mí.
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	Casa de estudios que me abrió las puertas a la sabiduría y al profesionalismo que estará siempre presente en mi vida.

ÍNDICE GENERAL

	No. página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. La industria	1
1.1.1 La industria de productos plásticos	2
a. La industria de productos plásticos en Guatemala	2
b. El Poliducto	3
c. Generalidades del poliducto	3
d. Usos principales del poliducto	3
1.2. Administración Estratégica	4
1.2.1 Definición de la administración estratégica	4
1.2.2 La administración estratégica en la pequeña empresa	5
1.2.3 Proceso de la administración estratégica	5
1.2.4 Modelo de la administración estratégica	6
1.3. Planeación Estratégica	8
1.3.1 Objetivos de la planeación estratégica	8
1.3.2 Importancia de la planeación estratégica	9
1.3.3 Beneficios de la planeación estratégica	10
1.3.4 Proceso de la planeación estratégica	11
a. Declaración de la misión, visión	11
b. Análisis FODA	12
c. Determinación de las fortalezas y debilidades	12
d. Determinación de las oportunidades y amenazas	13
e. Matriz FODA	14
f. Objetivos a largo plazo	16
g. Estrategia	16
1.4. Implementación de la Estrategia	19
1.5. Evaluación de la estrategia	20

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE
POLIDUCTO EMPREPLAST, S.A

	No. página
2.1. Antecedentes	21
2.1.1 Actividad económica	22
2.1.2 Localización	22
2.1.3 Tamaño	22
2.1.4 Producto que produce	23
2.1.5 Censo	23
2.2. Análisis interno de EMPREPLAST, S.A.	
(Fortalezas y debilidades)	23
2.2.1 Función administrativa	23
a. Elementos de la planeación estratégica	25
b. Estructura organizacional	28
2.2.2 Función de mercadotecnia	35
2.2.3 Función de producción	35
2.2.4 Función Financiera	37
2.3. Análisis externo de EMPREPLAST, S.A.	
(Oportunidades y amenazas)	38
2.3.1 Competencia	39
2.3.2 Análisis FODA	39

CAPÍTULO III
PROPUESTA DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE POLIDUCTO
EMPREPLAST, S.A.

	No. página
3.1. Descripción del modelo	41
3.2. Plan estratégico	42
3.2.1 Misión	42
3.2.2 Visión	42
3.2.3 Valores	42
3.2.4 Estrategias	43
3.3.5 Costos en la implementación de plan estratégico	52
3.3.6 Financiamiento del plan estratégico	52
3.3. Implementación de estrategias	53
3.4. Control y seguimiento de las estrategias	53
Conclusiones	55
Recomendaciones	56
Bibliografía	57
Anexos	

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No. página

1	Modelo de administración estratégica	7
2	Matriz FODA	15
3	Opinión de los empleados sobre planeación EMPREPLAST, S.A.	25
4	Conocimiento de objetivos de la empresa por parte de los empleados EMPREPLAST, S.A.	27
5	Organigrama general actual, EMPREPLAST, S.A.	29
6	Organigrama nominal actual, EMPREPLAST, S.A.	30
7	Opinión de los empleados en cuanto a claridad en las instrucciones recibidas por parte del gerente general EMPREPLAST, S.A.	32
8	Opinión de los empleados en cuanto a comunicación con el gerente general EMPREPLAST, S.A.	33
9	Empleados que manifiestan estar a gusto en EMPREPLAST, S.A.	34
10	Distribución actual de las instalaciones físicas de EMPREPLAST, S.A.	36
11	Opinión de los empleados con respecto a las instalaciones y condiciones de trabajo EMPREPLAST, S.A.	37

ÍNDICE DE ESQUEMAS

	No. Página
1 Definición de tipos de estrategia	18
2 Opinión del propietario con relación a la planeación	24
3 Análisis FODA	40
4 Análisis FODA completo	44
5 Programa de seguimiento del plan estratégico	54

ÍNDICE DE CUADROS

	No. Página
1 Tiempo laborado EMPREPLAST, S.A.	31
2 Plan de acción: Elaboración de manuales administrativos EMPREPLAST, S.A.	45
3 Plan de acción: Contratación de sistema de seguridad Externa, EMPREPLAST, S.A.	46
4 Plan de acción: Contratación de fuerza de ventas, EMPREPLAST, S.A.	47
5 Plan de acción: Elaboración de logotipo y slogan, EMPREPLAST, S.A.	48
6 Plan de acción: Distribución del espacio físico de las instalaciones actuales EMPREPLAST, S.A.	49
7 Plan de acción: Producción de bolsa para basura negra EMPREPLAST, S.A.	50
8 Plan de acción: Elaboración de estados financieros	51
9 Resumen de costos de implementación del plan estratégico	52

INTRODUCCIÓN

El estudio de la presente tesis fue realizado en una empresa que se dedica a la compra y venta de nylon reciclado así como a la producción de poliducto, siendo ésta su principal actividad, ubicada en la ciudad de Guatemala. Y su enfoque se dirigió a la planeación estratégica, teniendo como objetivo proponer un modelo de planeación estratégica aplicable a las necesidades y situaciones encontradas en el desarrollo de la presente investigación.

Los hallazgos, resultados y propuesta desarrollada aparecen distribuidos en los siguientes apartados: en el capítulo I, el marco teórico con el cual se fundamenta la investigación, abarca temas desde la administración estratégica, planeación estratégica y lo relacionado a la industria de productos plásticos.

El capítulo II comprende los antecedentes de la empresa objeto de estudio, reseña histórica, tamaño, actividad económica, producto que produce. También se hace referencia al análisis de la situación actual por medio de encuesta realizada al personal operativo así como entrevista realizada al propietario de la empresa, igualmente, se realizó la aplicación del análisis FODA.

En el capítulo III se detalla la propuesta de un modelo de planeación estratégica que define la misión, visión, valores, objetivos, estrategias y planes de acción que permitirán el logro de los objetivos.

Finalmente se presenta el planteamiento de conclusiones y recomendaciones que contribuirán al beneficio de la empresa EMPREPLAST, S.A., se incluye la bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

Este capítulo describe el marco teórico que fundamenta los conceptos de la investigación, mostrándose gráficas y esquemas que reflejan información concerniente al tema de planeación estratégica, asimismo, de la industria a la cual pertenece la empresa objeto de estudio.

1.1 LA INDUSTRIA

“La industria es una actividad económica que se caracteriza por la transformación de las materias primas, ya sea proporcionada por la propia industria en etapas previas o por las ramas extractivas, o la agricultura en su más amplia acepción.” (5:94)

Se entiende por actividad económica a los esfuerzos realizados por los hombres dedicados a la producción de bienes, a la distribución de los mismos, así como a la prestación de servicios dentro de una sociedad.

“La industria se divide en *industria extractiva*, que es la que se encarga de extraer las reservas que se encuentran en la naturaleza (minería, explotación de pozos de todo tipo, caza y pesca). *Industria energética*, se encarga de transformar las fuentes de energía que existen en la naturaleza, con el fin de ponerla en condiciones útiles para el hombre (por ejemplo, las plantas eléctricas). *Industria transformativa*, la cual se encarga de transformar los recursos extraídos de la naturaleza.” (5:105)

Dentro de la industria transformativa se puede clasificar a la empresa que será objeto de estudio, ya que la misma se caracteriza por transformar materia prima (desechos de nylon) en poliducto.

1.1.1 La industria de productos plásticos

El término plástico proviene de la palabra griega “plásticos” que significa capaz de ser moldeado. Los plásticos son materiales compuestos, en todo o en parte, por moléculas largas en cadena, llamadas polímeros.

La industria de plásticos se encuentra clasificada “dentro de la industria transformativa, la cual se encarga de transformar una resina derivada del petróleo. Esta resina en alguna fase de su transformación es fluida o capaz de ser moldeada, lo cual es posible mediante la presión y calor a través de diferentes métodos industriales como: expulsión, soplado, inyección, compresión, disolución, dispersión y otros, para lo cual se debe contar con maquinaria y equipo especializado para la producción.” (7:6)

a. La industria de productos plásticos en Guatemala

“La producción de artículos de plásticos en Guatemala tuvo su origen a finales de la década de los años cuarenta, cuando se formó la primera empresa en el país con el nombre de Guateplast. Esta empresa fue fundada en 1,949 por el checoslovaco Jorge Rybar, quien llegó al país en 1,945. En esa época se le consideró la empresa pionera de plástico en Centroamérica, ya que a su fundación no había otra empresa de este tipo en toda el área. Posteriormente fueron surgiendo una serie de empresas en este campo, algunas dedicadas en exclusivo a la fabricación de una sola línea de productos, como la producción de bolsas plásticas, y otras dedicadas a la elaboración de una diversidad de artículos, como juguetes, envases, tapaderas, lazos.” (7:7)

La empresa objeto de estudio surgió en 1,970, al inicio dedicándose únicamente a la compra y venta de desechos de nylon y posteriormente a transformar éstos en poliducto.

b. El poliducto

Poliducto, es el nombre comercial que se le da en el mercado guatemalteco a las mangueras de plástico, generalmente de color negro de varias medidas de diámetro y largo, utilizadas principalmente en la industria de la construcción y agrícola.

c. Generalidades del poliducto

De acuerdo con la gremial de productores de plástico, se estima que son 16 las empresas que se dedican a la producción de poliducto en Guatemala. Actualmente no se ha establecido una gremial de productores de este bien, debido al escaso desarrollo organizacional de esta rama de la industria.

Este producto se puede fabricar utilizando dos tipos de materia prima, virgen o reciclada. En Guatemala se utiliza mayormente materia prima reciclada para la producción de poliducto, por su facilidad de obtención y costo de la misma, el cual es menor que el de la materia prima virgen, pues esta se tiene que importar de otros países, tales como México, Japón y Estados Unidos.

d. Usos principales del poliducto

- ❖ Se utiliza para la distribución del sistema eléctrico en la industria de la construcción.
- ❖ Para la elaboración de sistemas de riego artificiales en la industria agrícola.

1.2 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es indispensable determinar los resultados que pretende alcanzar la organización, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la administración estratégica. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos, de recursos y una administración por demás fortuita e improvisada.

1.2.1 Definición de la administración estratégica

La administración estratégica se puede definir como “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo así como los sistemas de información para lograr el éxito de la organización.” (2:5)

También, es importante señalar que “la administración estratégica es un proceso continuo que nunca termina, no un acontecimiento que inicia y finaliza y que, una vez que se lleva a cabo, puede hacerse a un lado sin riesgo alguno durante un tiempo.” (6:20)

Es decir que busca la determinación, análisis, formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La filosofía de la administración estratégica es buscar el comportamiento que tienda a que las empresas continúen vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, para sobrevivir, para prosperar, de tal manera que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna.

La administración estratégica es fundamental para el éxito de las grandes empresas, pero ¿qué pasa con las pequeñas empresas?

1.2.2 La administración estratégica en la pequeña empresa

“Desde el instante de su fundación, todas las organizaciones tienen una estrategia, incluso si ésta sólo surge como resultado de las operaciones cotidianas. Aún si se lleva a cabo de manera informal o por un solo dueño o empresario el proceso de la administración estratégica puede mejorar significativamente el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas.”
(2:205)

Sin embargo, uno de los problemas más comunes en la pequeña empresa es la falta de conocimiento en administración estratégica, falta de capital suficiente para explotar las oportunidades externas y el marco de referencia cognoscitivo diario.

La administración estratégica en las pequeñas empresas es más informal que en las grandes, pero las primeras que utilizan la administración estratégica superan en desempeño a aquellas que no lo hacen. Esto debido a que son capaces de explotar ventajas de comportamiento tales como, sistema informal de comunicación interna, motivación para la consecución de resultados y una mayor flexibilidad, adaptabilidad y dinamismo.

1.2.3 Proceso de la administración estratégica

Existen diferentes modelos del proceso de la administración estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con tres etapas fundamentales:

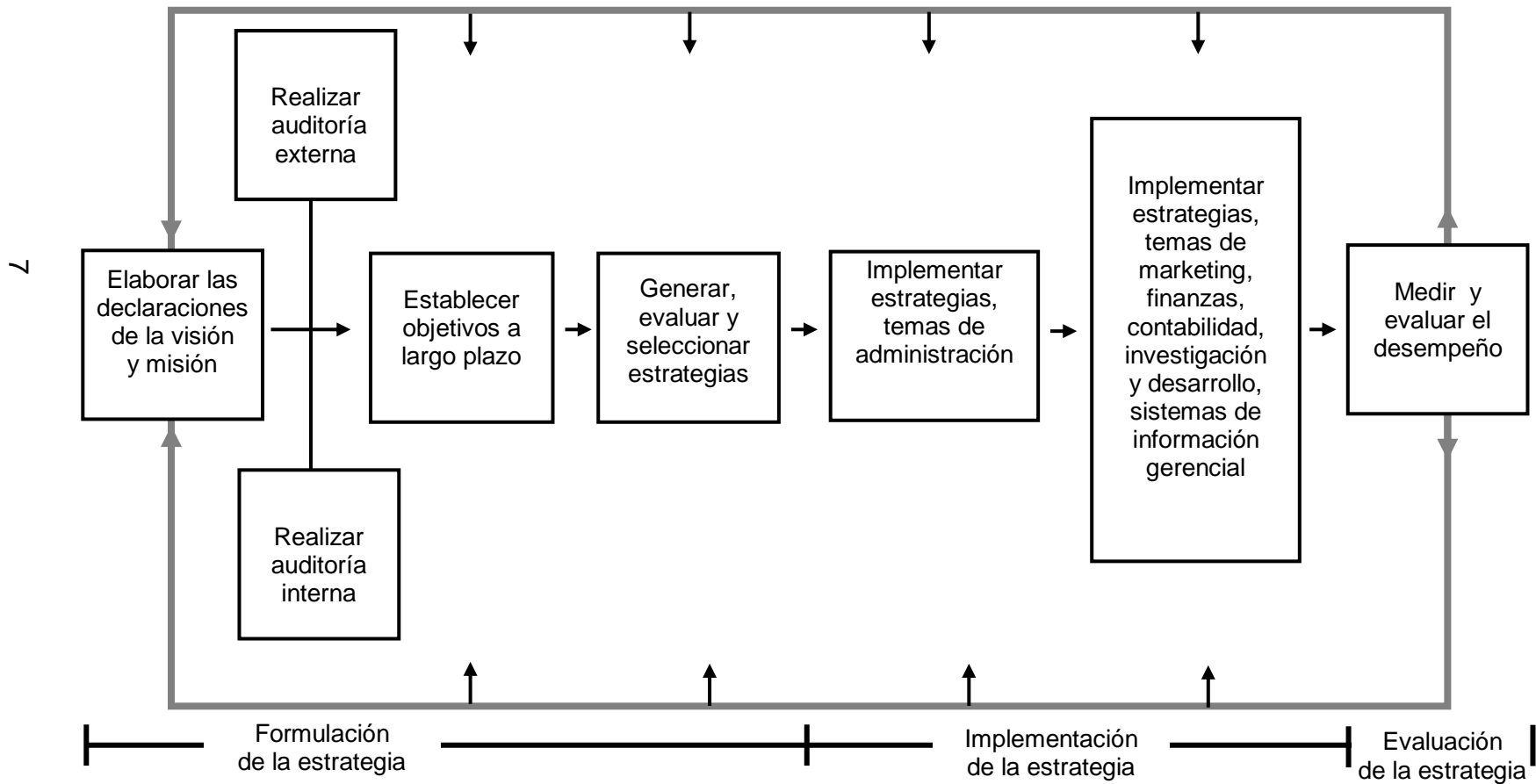
- ❖ Formulación de la estrategia
- ❖ Implementación de la estrategia
- ❖ Evaluación de la estrategia

Para estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es necesario utilizar un modelo.

1.2.4 Modelo de la administración estratégica

La mejor forma de analizar y aplicar el proceso de administración estratégica es utilizando un modelo. A continuación se presenta en la gráfica 1, el proceso básico incluye la formulación, implementación y evaluación de estrategias.

Gráfica 1
Modelo de administración estratégica



1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso, dentro de la administración estratégica, que permite establecer explícitamente la visión, misión y los objetivos a largo plazo, que la alta dirección de una organización se compromete a lograr involucrando a todo el personal.

Es un instrumento estratégico, que puede emplearse para adecuar las respuestas de la empresa ante su medio ambiente, ya que la esencia de ésta consiste en la identificación de oportunidades y amenazas que surgen en el futuro contraponiéndolas con las fortalezas y debilidades de la empresa, con el fin de contar con una base importante para tomar decisiones.

1.3.1 Objetivos de la planeación estratégica

- a. **“La sobrevivencia:** ante una situación de crisis, en donde la empresa haya perdido mercado, sus utilidades hayan disminuido hasta el punto de poner en riesgo la existencia de la misma y ante la falta de capacidad de poder adaptarse a un entorno cada vez más cambiante, la planeación estratégica es una respuesta que puede ayudar a revertir los resultados, de forma que puede considerarse como un proceso de terapia intensiva a la organización. No necesariamente se va a evitar su desaparición, pero de no tenerse, seguramente la empresa no sobrevivirá.
- b. **Permanencia en el negocio:** si la empresa busca únicamente consolidar sus resultados, existe una elevada probabilidad de que con la planeación estratégica se garanticen estos resultados.
- c. **Maximizar utilidades:** la mayoría de las empresas lo que realmente buscan es simplemente ganar más dinero, lo cual a su vez actúa como escudo de protección (la mejor defensa es el ataque) que además de ofrecer mas utilidades, evitará que los resultados se reviertan, siempre y

cuando el proceso haya sido realizado en forma sistemática pero con creatividad.

- d. Ser la compañía líder:** no necesariamente lo que busca la empresa es simplemente generar utilidades, sino que puede buscar ser la compañía que tome las decisiones que provoquen cambios en el sector, que sea la compañía que impone los cambios, que controla el sector industrial al que pertenece, lo cual le proporciona poder político que a su vez le proporciona mayor peso dentro de las decisiones sectoriales con lo que obtiene mayor control dentro de su mercado.” (8:s.p)

Toda organización debe establecer que propósito pretende alcanzar al implementar la planeación estratégica, ya sea que necesite revertir los resultados actuales, fortalecer sus resultados, maximizar sus utilidades o bien ser la empresa líder, para conseguir estos cambios se deben realizar acciones que permitan alcanzar los objetivos planteados.

1.3.2 Importancia de la planeación estratégica

Para toda empresa es indispensable establecer la manera en que se enfrentará ante la incertidumbre del ambiente en que opera, es decir definir qué hacer y cómo hacerlo.

“La planeación estratégica constituye una herramienta de importancia vital para las organizaciones, puesto que sin ella los administradores probablemente estarían incapacitados para definir los factores de riesgo, las fortalezas y las oportunidades de sus organizaciones de cara a las oportunidades y a las amenazas del ambiente. Por lo tanto, la planeación estratégica tiene que ver con la vigilancia del entorno y con el aprovechamiento del entorno de modo que la alta dirección de las empresas esté en condiciones de asignar de la mejor manera posible los recursos de la organización a tales oportunidades.” (8:s.p)

Por lo tanto, la planeación estratégica es la respuesta lógica a la necesidad de indagar el futuro incierto de las organizaciones, especialmente de aquellas que sobreviven como consecuencia de las condiciones que le plantea el mercado.

1.3.3 Beneficios de la planeación estratégica

Con la implementación de la planeación estratégica se determina la dirección que debe seguir la empresa, logrando los siguientes beneficios:

- ❖ Permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino.” (2:15)
- ❖ “Hace que los administradores estén más alerta a los vientos del cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores.
- ❖ Ayuda a unificar la organización.
- ❖ Crea un punto de vista administrativo proactivo.
- ❖ Promueve el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produzca un éxito final sostenido para la empresa.” (6:29)

El principal beneficio de la planeación estratégica es que permite a las empresas elaborar estrategias tomando como base un modelo lógico y racional en la elección de las mismas. Así como, lograr que los empleados y gerentes comprendan lo que la organización hace y por qué lo hace, para que se sientan parte de la empresa y se comprometan a ayudarla.

1.3.4 Proceso de la planeación estratégica

La planeación de la estratégica es un proceso conducente a la fijación de la misión y visión de la empresa, llevando a cabo una investigación con el propósito de establecer debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, realizando un análisis que comparen factores internos y externos, fijando objetivos y estrategias para la empresa.

A continuación, cada uno de los pasos que componen el proceso de la planeación estratégica.

a. Declaración de la misión y visión

❖ Misión

La misión describe la razón de ser de una empresa y el alcance de sus operaciones. Es decir que “son expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de las otras empresas similares.” (2:10)

Toda empresa necesita establecer la razón por la cual existe. El empleado debe estar familiarizado con la misión de la entidad donde labora e identificarse con la misma para alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa.

❖ Visión

La visión es la imagen que tiene la organización de sí misma en el futuro. “La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia.” (3:19)

Es decir que describe la realización ideal en el futuro para una organización.

❖ **Valores**

Son los principios y creencias que rigen la conducta de los empleados de una institución, sirven de guía en la organización debido a que regulan el comportamiento.

b. Análisis FODA

Es una herramienta que busca diagnosticar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas. “Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa. Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean un atractivo, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir la capacidad de competir contra las mejores organizaciones.” (9:s.p).

Es elemental que una entidad determine los factores internos y externos, ya que junto con una declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar objetivos y estrategias.

c. Determinación de las fortalezas y debilidades

“Son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas, y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la

organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.” (2:12)

Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas.

d. Determinación de las oportunidades y amenazas

“Se refieren a tendencias y acontecimientos económicos sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externo.” (2:12)

El objetivo de la determinación del análisis interno es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían favorecer a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar.

Como técnica de planeación el FODA permite contar con la información de gran valor proveniente de personas involucradas con la administración de la empresa y por ende, son capaces de aportar buenas ideas para el futuro organizacional. Para mostrar la información obtenida, se utiliza una matriz que representa en forma resumida los factores que favorecen y/o obstaculizan el logro de los objetivos organizacionales.

e. Matriz FODA

Los factores internos, fortalezas y debilidades se enlistan en los cuadrantes horizontales de la matriz, en tanto que los factores externos, oportunidades y amenazas en los cuadrantes verticales. De manera que las estrategias se elaboren relacionando los factores internos y externos.

Se visualiza una representación esquemática de la matriz FODA en la gráfica 2.

- ❖ **La estrategia FO.** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.” (9: s.p)
- ❖ **La estrategia FA.** “Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar las amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas.
- ❖ **La estrategia DA.** Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamársele estrategia “mini-mini”.
- ❖ **La estrategia DO.** Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades.” (4:167)

Gráfica 2
Matriz FODA

Factores internos Factores externos	FORTALEZAS: F 1. 2. 3. Lista de fortalezas 4. 5.	DEBILIDADES: D 1. 2. 3. Lista de debilidades 4. 5.
	OPORTUNIDADES: O 1. 2. 3. Lista de oportunidades 4. 5.	ESTRATEGIAS FO 1. 2. Utilizar las fortalezas 3. para aprovechar las 4. oportunidades 5.
AMENAZAS: A 1. 2. 3. Lista de amenazas 4. 5.	ESTRATEGIAS FA 1. 2. Utilizar las fortalezas 3. para evitar las 4. amenazas 5.	ESTRATEGIAS DA 1. 2. Reducir al mínimo las 3. debilidades y evitar las 4. amenazas 5.

Fuente: David, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 11ª. Edición. México, 2003. Editorial Pearson Educación. Página 222

f. Objetivos a largo plazo

Se definen como los resultados específicos que una empresa pretende alcanzar orientados al cumplimiento de su misión.

“Para que los objetivos funcionen como criterios de desempeño y del progreso organizacional, se deben expresar en términos cuantificables o mensurables y deben incluir un límite de tiempo para su logro.” (6:43)

En la elaboración de los objetivos deben evitarse generalidades como “maximizar las utilidades”, “reducir los costos”, “volverse más eficientes” o “incrementar las ventas”, lo que no especifica ni cuánto ni cómo.

g. Estrategia

La estrategia “representa el comportamiento de la organización en su ambiente y es una respuesta organizacional a las demandas ambientales, una manera de enfrentar las oportunidades y las amenazas del ambiente.” (1:326)

Cualquier estrategia que se implemente requiere de decisiones y recursos, buscando siempre cumplir con los objetivos planteados describiendo la imagen que se desea proyectar. Por tanto, será una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa, con el fin de canalizar esfuerzos para diferenciarse de sus competidores.

❖ Tipos de estrategia

Muchas empresas, si no es que la mayoría, buscan una combinación de dos o más estrategias en forma simultánea, pero una estrategia combinada es muy riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna empresa puede darse el lujo de aplicar todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa; por tanto, es necesario tomar decisiones difíciles y

establecer prioridades. Las empresas al igual que los individuos, poseen recursos limitados, por tal motivo, las empresas como individuos deben elegir entre alternativas de estrategias evitando el endeudamiento excesivo.

En el esquema 1 se presenta una base conceptual de los tipos de estrategias que se pueden aplicar en cualquier tipo de empresa y servirá de referencia para el presente trabajo de investigación.

Esquema 1
Definición de tipos de estrategia

Estrategia	Definición
Integración directa	Obtener la propiedad o más control sobre los distribuidores.
Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o más control sobre los proveedores.
Integración horizontal	Buscar la propiedad o más control sobre los competidores.
Penetración en el mercado	Buscar más participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.
Desarrollo de mercado	Introducir bienes o servicios en nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de producto	Buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos.
Diversificación relacionada	Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados.
Diversificación no relacionada	Añadir productos o servicios nuevos pero no relacionados.
Reducción	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir l abaja en ventas y utilidades.
Desinversión	Vender una división o parte de una organización.
Liquidación	Vender todos los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible.

Fuente: David, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Editorial Pearson Educación. 11ª. Edición. México, 2003. Página 173

1.4 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La implementación de la estrategia, como ya se mencionó, es la segunda etapa del proceso de administración estratégica.

La implementación de la estrategia “requiere que una empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine los recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica crear una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

A la implementación de la estrategia suele denominársele la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye un arte más que una ciencia. Las estrategias formuladas pero que jamás se ponen en práctica no cumplen con ningún propósito útil.

Las habilidades interpersonales son esenciales para la exitosa implementación de la estrategia. Las actividades de implementación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada división y departamento debe decidir qué respuestas dar a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implementar la parte que nos corresponde de la estrategia de la organización?”.

“El reto de la implementación de la estratégica es motivar a los gerentes y empleados de una organización a que trabajen con orgullo y entusiasmo para conseguir los objetivos planteados.” (2:6)

Los cambios en la dirección estratégica de una empresa no ocurren en forma automática, sino que se requieren de instrumentos administrativos para hacer que la estrategia funcione; tales como políticas, objetivos anuales, planes de acción, presupuestos, entre otros.

1.5 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

“Es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia son:

- Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales,
- Medir el desempeño y
- Realizar acciones correctivas.

La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana!” (2:6)

Las empresas que se muestran condescendientes consigo mismas se condenan a desaparecer porque el éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE POLIDUCTO EMPREPLAST, S.A.

Este capítulo presenta la descripción, de la situación actual de la empresa EMPREPLAST, S.A. Antes de desarrollar el análisis se exponen los antecedentes generales de la misma.

2.1 ANTECEDENDES

La empresa productora de poliducto (objeto de estudio), inicia operaciones en 1970, cuando se dedicaba únicamente a la compra y venta de los desechos de nylon. Luego, años más tarde adquirió una máquina trituradora, para procesar los desechos de nylon y convertirlos en pequeñas partículas las cuales se vendían a los productores de poliducto, para la elaboración del mismo.

Posteriormente efectuó una sociedad con un productor de poliducto, en aquel momento la empresa objeto de estudio se dedicaba a la recolección de toda la materia prima y trituración y el otro socio fabricaba el poliducto, teniendo una participación del 50% cada uno en la repartición de ganancias. Sin embargo, no se plasmaron los cambios legales necesarios para la unión estratégica, y al momento de fallecer el socio productor de poliducto, la familia se hizo cargo de la empresa negándole la participación al socio que suministraba materia prima a la empresa.

Fue entonces en 1993 que la empresa objeto de estudio estableció una sociedad anónima y se inscribió con el nombre de EMPREPLAST, S.A., integrada por dos socios: un socio capitalista y el otro industrial, el primero apporto el capital y el segundo los conocimientos técnicos para la elaboración de la maquinaria necesaria para fabricar poliducto. Se efectuó el equipamiento de la planta de

producción, con la adquisición de maquinaria artesanal para la fabricación de poliducto, misma que fue diseñada y fabricada por mecánicos guatemaltecos bajo la asesoría del socio industrial, tomando como base diseños de maquinaria utilizada por otras empresas que se dedican a la producción de poliducto en Guatemala.

A la fecha la empresa sigue haciendo uso de la maquinaria artesanal para la producción. Asimismo, la empresa pertenece a un solo socio fundador (capitalista), pues el socio industrial decidió vender su participación al socio capitalista.

2.1.1 Actividad económica

La empresa productora de poliducto, se dedica a la compra y venta de nylon reciclado, así como a la producción de poliducto, siendo ésta última su principal actividad.

2.1.2 Localización

EMPREPLAST, S.A. está integrada por dos plantas de producción. La matriz ubicada en la 11 Calle 4-56, Zona 7 y la segunda (arrendada) en la 11 Calle 6-39, de la zona 7 de la Colonia Landivar.

2.1.3 Tamaño

Se considera **pequeña empresa**, debido a que cuenta con 13 trabajadores. Criterio tomado según el ministerio de economía, el cual considera pequeña empresa a toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comercio, con la participación directa del propietario y un máximo de 25 trabajadores.

2.1.4 Producto que produce

- Poliducto de $\frac{1}{2}$ pulgada de diámetro (en rollos de 60, 71, y 90 metros).
- Poliducto de $\frac{3}{4}$ de pulgada de diámetro (en rollos de 60, 71, y 90 metros).
- Poliducto de 1 pulgada de diámetro (en rollos de 60, 71, y 90 metros).
- Poliducto de $1 \frac{1}{2}$ pulgadas de diámetro (en rollos de 60, 71, y 90 metros).
- Poliducto de 2 pulgadas de diámetro (en rollos de 40 metros).
- Poliducto de 3 pulgadas de diámetro (en rollos de 40 metros).

2.1.5 Censo

La información fue obtenida mediante entrevista realizada al propietario de la empresa, así como, encuesta efectuada a los trece trabajadores de la misma.

2.2 ANÁLISIS INTERNO DE EMPREPLAST, S.A. (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

A continuación se presenta la evaluación de las funciones de la empresa, las cuales son: administración, mercadotecnia, finanzas y producción, mismas que son desempeñadas por el propietario de la empresa. Cabe mencionar que no existen departamentos específicos para cada función si no que todas las actividades son realizadas por el propietario.

2.2.1 Función administrativa

Según entrevista realizada al propietario, se determina que la empresa, carece de planeación formal, sólo contempla situaciones inmediatas que únicamente logran arreglos superficiales a los problemas que enfrenta.

Tomando en cuenta ciertas interrogantes acerca de la planeación se obtuvo las siguientes respuestas.

Esquema 2
Opinión del propietario con relación a la planeación
EMPREPLAST, S.A.

Pregunta	Respuesta	
	Si	No
a. ¿Lleva usted algún tipo de planificación en su trabajo?	✓	
b. ¿Realiza sus planes por escrito?		✓
c. ¿Conoce la planificación estratégica?		✓

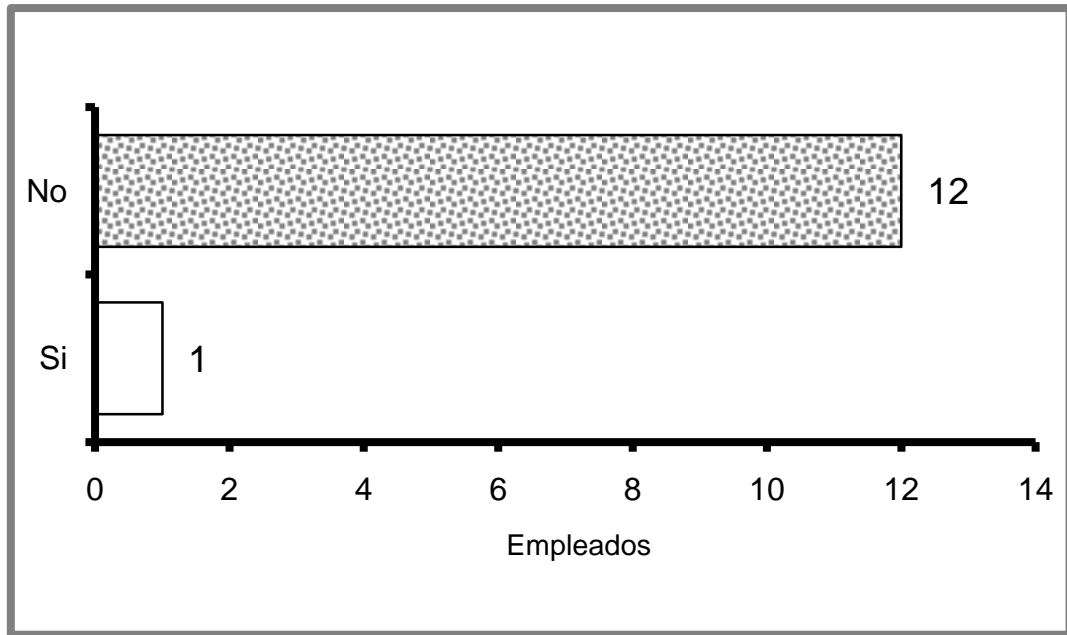
Fuente: elaboración propia. Año 2009

Con respecto a la primera interrogante el propietario respondió que sí planifica, pero que sólo mentalmente cuando descansa en su casa. Por lo tanto, no existen documentos que ratifiquen una planeación.

También se le preguntó si conoce la planeación estratégica y confirmó que no había escuchado hablar de ésta, pero asevera que le gustaría conocerla e implementarla en la empresa.

Al preguntar a los empleados si trabajan basados en una planeación escrita de su trabajo, indican que no; la realizan según la experiencia que han adquirido, saben que deben producir alrededor de 50 rollos de poliducto por línea de extrusión diarios. Por lo tanto, no se les presenta ninguna planeación por escrito.

Gráfica 3
Opinión de los empleados sobre planeación
EMPREPLAST, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009

La mayoría de los empleados confirma, que no cuenta con planeación y las tareas se realizan según se les vaya asignando, situación que no pasa desapercibida por el personal, quien definitivamente no ha participado en un proceso de planeación, aunque por la práctica y sentido común sabe que debe obtenerse una ganancia y una expansión de la empresa.

a. Elementos de la planeación estratégica

Tomando en cuenta que el propósito de la planeación estratégica es la fijación de misión y visión, objetivos y estrategias de la empresa, a continuación se presentan los hallazgos encontrados en la investigación.

❖ **Misión**

Al indagar al propietario acerca de este elemento de planeación estratégica su respuesta fue sencilla y según su experiencia de trabajo por más de 40 años, no posee el conocimiento administrativo, ya que no cuenta con documentos escritos que así lo demuestren.

Sin embargo, tiene la idea que su misión es: tratar de recuperar todo el material de nylon que pueda, para evitar la contaminación y elaborar productos que beneficien a la sociedad.

❖ **Visión**

También se le cuestionó acerca de cuál es la visión de la empresa y el propietario afirma que es, ser el mayor distribuidor de nylon reciclable y productor de poliducto en Guatemala.

❖ **Objetivos**

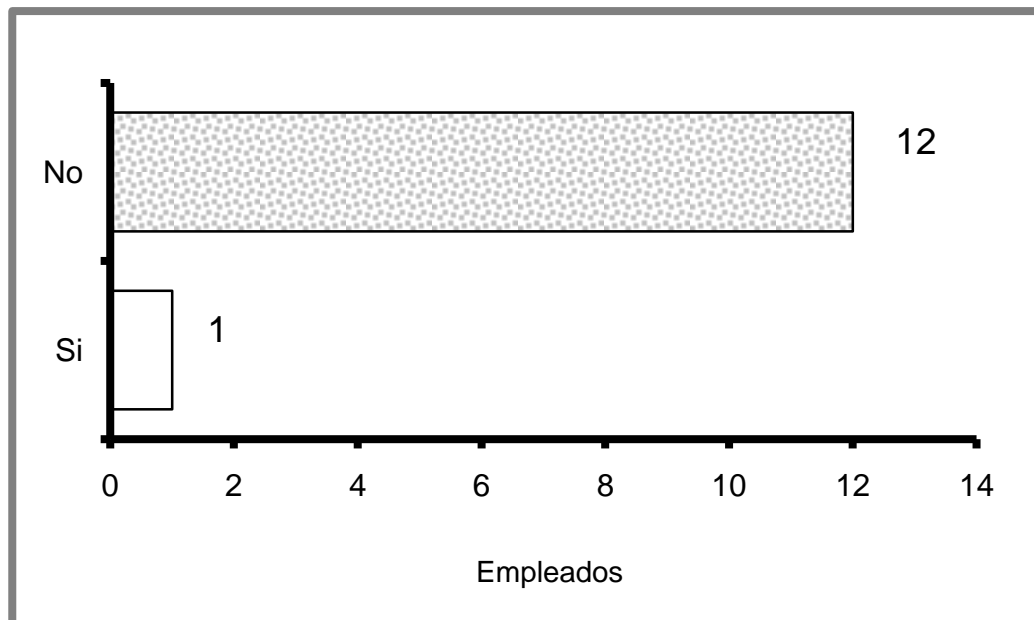
Derivado de la información obtenida a través de la entrevista, el propietario menciona que su objetivo a largo plazo es, trasladar la planta de producción a otro lugar, a causa de que teme ser objeto de extorsiones. De tal manera que, proyecta realizar la trituración de la materia prima, en la planta de producción actual, (construcción informal) y construir una planta de producción formal en un área industrial.

Además, tiene como objetivo a mediano plazo, diversificar la producción; elaborando productos que utilicen el mismo proceso de producción tales como bolsa para basura de color negro y pajilla.

Al indagar a los empleados acerca del conocimiento de los objetivos que tiene la empresa, en su mayoría manifestaron que no los conocen, información que se puede ratificar en la siguiente gráfica.

Gráfica 4

**Conocimiento de objetivos de la empresa por parte de los empleados
EMPREPLAST, S.A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2009

Los empleados aseveran no tener conocimiento de los objetivos de la empresa. Razón por la que, especulan que es obtener beneficios económicos y que ellos únicamente realizan la tarea que se les asigna y suponen que el cumplimiento de su tarea contribuye con el objetivo de la empresa.

❖ **Estrategias**

Se estableció que con el afán de satisfacer la demanda del producto el propietario ha implementado ciertas estrategias de producción, tales como:

- Incrementar la jornada de trabajo, ya que al inicio la jornada era de 8 horas y actualmente se trabajan dos turnos de 12 horas cada uno, en

el turno de día se produce el poliducto y de 19:00 a 7:00 horas (turno de noche) se tritura la materia prima.

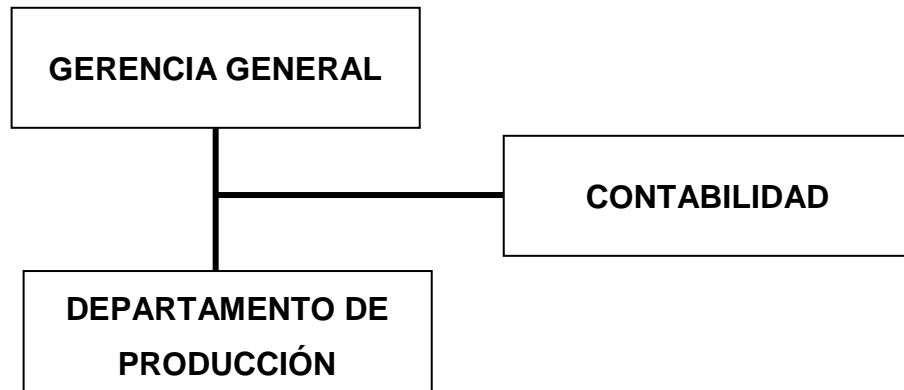
- Otra estrategia utilizada es producir durante la época de invierno (cuando los requerimientos disminuyen) y almacenar el resto de producto terminado para la época de verano (cuando se incrementa la demanda del poliducto).

b. Estructura organizacional

Los procedimientos establecidos son realizados basados en la costumbre y experiencia adquirida por el propietario y transmitida a los empleados de forma verbal, sin contar con instrumentos administrativos.

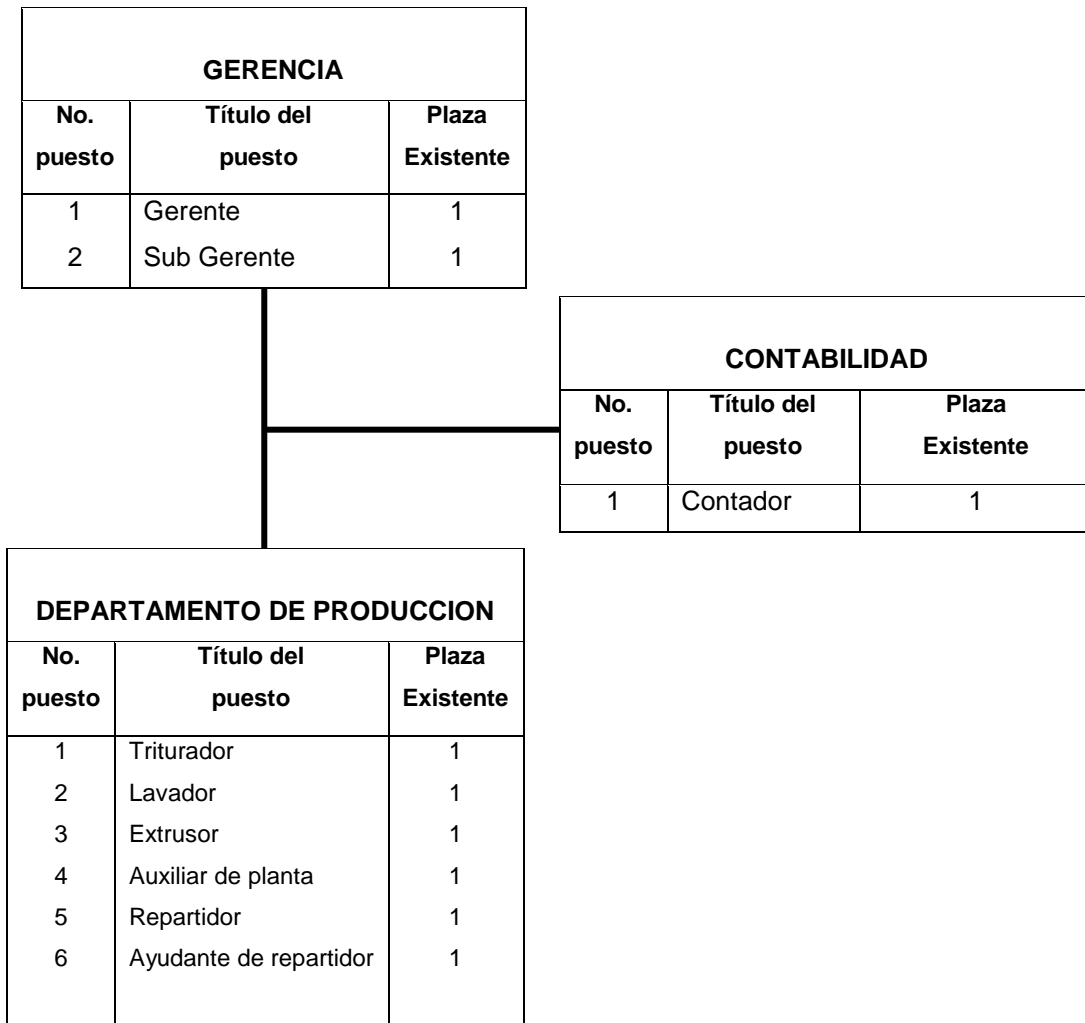
Por medio de la información recolectada mediante la entrevista al propietario se determinó, que la empresa está diseñada organizacionalmente en forma empírica, ya que no cuenta con un organigrama en el que se defina la división de funciones, líneas de autoridad, líneas de responsabilidad y canales formales de comunicación. Con los datos obtenidos, se llegó a determinar que la empresa está organizada según el organigrama que se presenta a continuación.

Gráfica 5
Organigrama general actual
EMPREPLAST, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009

Gráfica 6
Organigrama nominal actual
EMPREPLAST, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009

La integración del personal a la empresa, se da por medio de la experiencia adquirida del propietario, él selecciona al personal de acuerdo con las cualidades que requiera o a través de recomendaciones.

Actualmente, carece de una persona que realice la labor de ventas, debido a que recientemente un vendedor realizó una malversación de dinero por una cantidad de ochenta mil quetzales. Razón por la cual el propietario decidió realizar de forma personal dicha atribución. (El vendedor tenía alrededor de diez años trabajando para la empresa y tenía la confianza del propietario)

De esta manera, se tomó en cuenta la estabilidad laboral de los empleados de EMPREPLAST, S.A., obteniendo la información que se presenta, en el cuadro 1.

Cuadro 1
Tiempo laborado
EMPREPLAST, S.A.

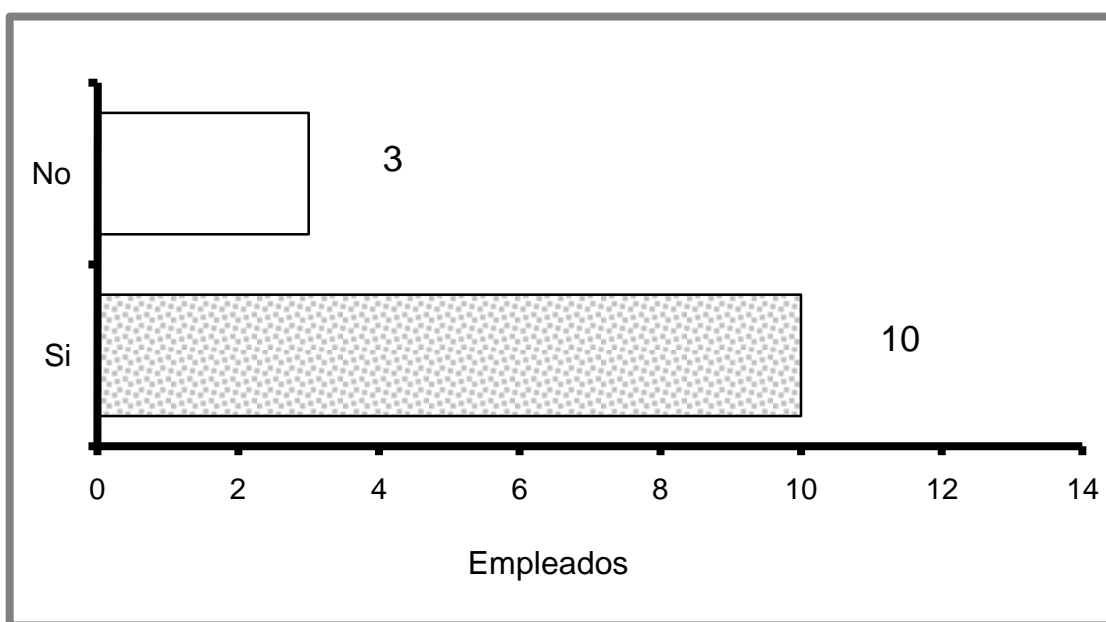
Tiempo laborado	No. de empleados
1 a 5 años	2
6 a 10 años	8
11 a 16 años	3
Total	13

Fuente: elaboración propia. Año 2009

Dos de los empleados tiene entre uno y cinco años de laborar en la empresa tomando en cuenta que éstos son de nuevo ingreso, los 11 restantes tienen más de 6 años de trabajar en la empresa, quienes han sido contratados de acuerdo al crecimiento de la empresa.

La empresa es dirigida por el gerente general (propietario), y para conocer la percepción de la dirección de la empresa, se consideró la opinión de los empleados, obteniendo la información que se presenta a continuación.

Gráfica 7
Opinión de los empleados en cuanto a claridad
en las instrucciones recibidas por parte del gerente general
EMPREPLAST, S.A.

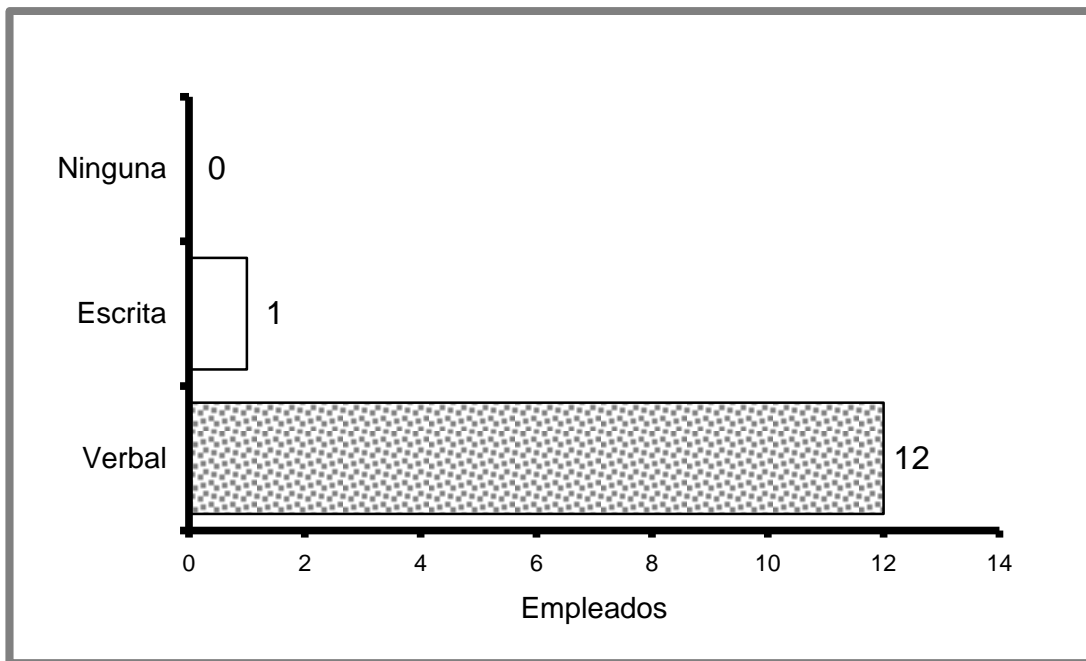


Fuente: elaboración propia. Año 2009

El número de empleados que afirman recibir instrucciones claras es relativamente alto. A excepción de tres empleados que reconocen que en ocasiones no entienden con claridad las instrucciones, sin embargo expresan, que el gerente general es bastante accesible y no titubean en preguntar si tienen dudas en las tareas asignadas.

Además, se indagó acerca del tipo de comunicación que mantienen con el gerente general, información que se presenta en la gráfica 8.

Gráfica 8
Opinión de los empleados en cuanto a comunicación
con el gerente general
EMPREPLAST, S.A.

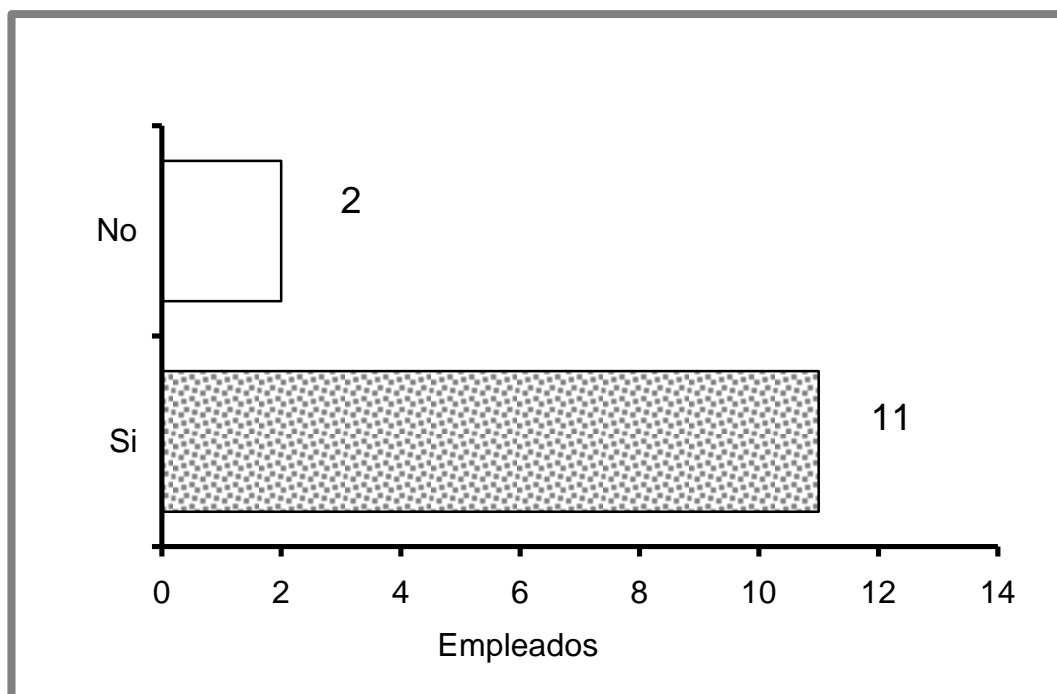


Fuente: elaboración propia. Año 2009

La mayoría de los empleados manifiesta, que tiene una comunicación verbal abierta y espontánea con el gerente general. Aspecto positivo ya que puede facilitar la implementación de planes a futuro. Además manifestaron que en menor proporción reciben instrucciones por escrito a través de una pizarra.

También, se les preguntó si se sienten a gusto laborando en la empresa, y manifestaron lo siguiente.

Gráfica 9
Empleados que manifiestan estar a gusto en
EMPRESA, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009

La mayoría ratifican que sí, se sienten a gusto laborando en la empresa, debido a que cuentan con un salario atractivo y reciben sus prestaciones, asimismo, reciben un trato agradable por parte de la gerencia. En menor escala, aseveran que no se sienten a gusto ya que les gustaría que las instalaciones mejoren.

El funcionamiento tanto administrativo como operativo de la empresa es controlado por medio de la observación directa y la cantidad de producción diaria; la empresa no cuenta con ningún tipo de planes, manuales o programas que permitan el desarrollo adecuado y controlado de las actividades que deben realizarse para un período determinado.

2.2.2 Función de mercadotecnia

EMPREPLAST, S.A. posee canales de distribución que facilitan la venta del producto. El canal es productor, distribuidor, minorista. Vende sus productos a los clientes que adquirió desde hace más de diez años, siendo sus principales clientes, dos de los más grandes distribuidores de materiales eléctricos, en la ciudad de Guatemala, quienes le compran semanalmente gran parte de su producción y la diferencia la vende a ferreterías de la ciudad de Guatemala y municipios.

No posee planes de mercadotecnia para darse a conocer en el mercado, motivo por el cual, es desconocida por empresas que distribuyen poliducto. (mercado potencial). Lo que ha provocado un escaso posicionamiento y crecimiento de la empresa.

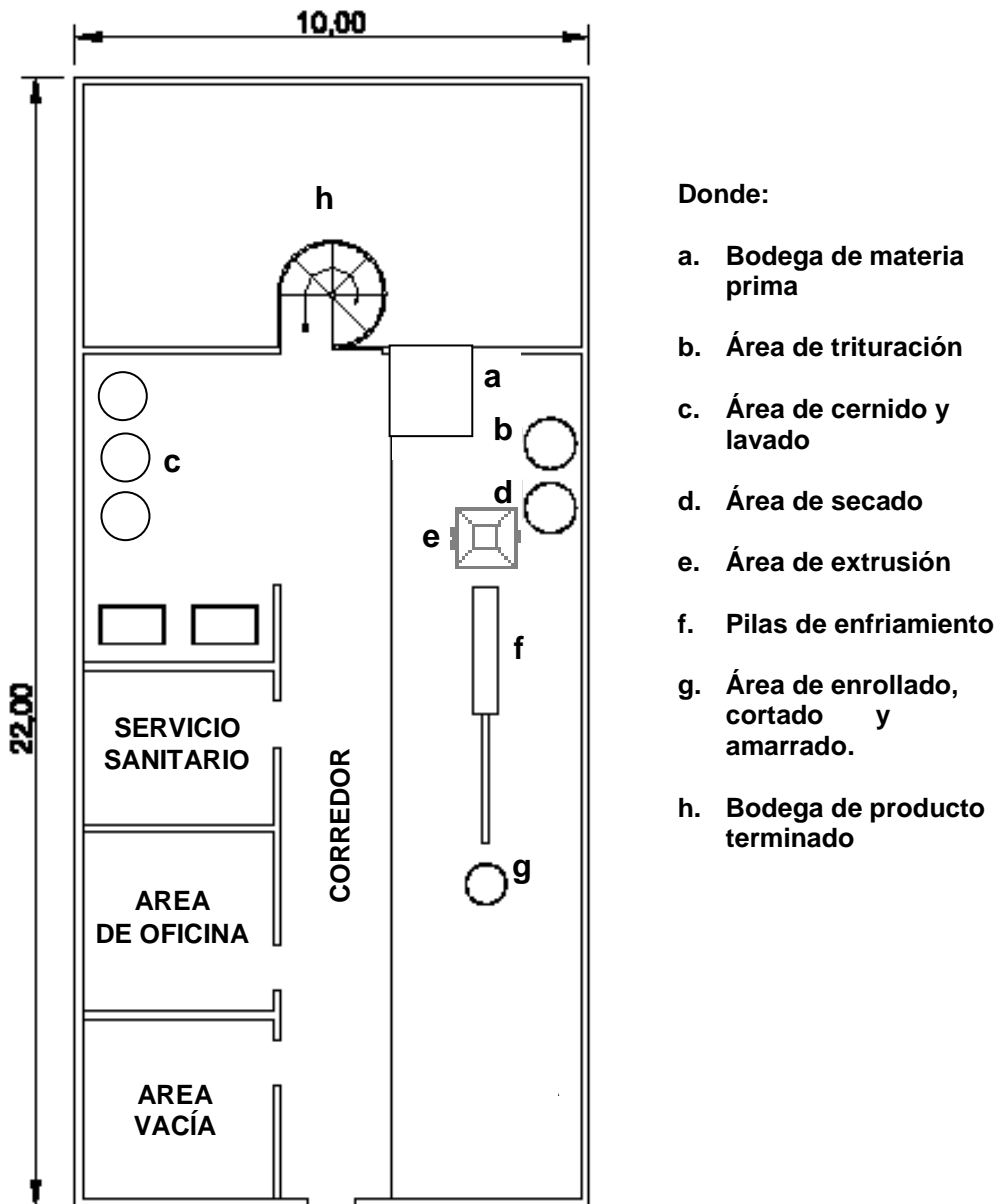
La publicidad que realiza es de boca en boca y la única forma de dar a conocer la empresa productora de poliducto ha sido, a través de medios publicitarios sencillos como; lapiceros que contienen el nombre de la empresa y dirección de la misma.

2.2.3 Función de producción

La empresa cuenta con dos plantas de producción, sin embargo, solamente en una de ellas se realiza todo el proceso productivo. En la planta II, (arrendada) no se cuenta con el espacio necesario, así que se traslada la materia prima triturada, de una planta a otra, ocasionando tiempo improductivo.

A pesar de contar con espacio físico suficiente en la planta I, la distribución de la misma no es la adecuada, asimismo, carecen de medidas de seguridad e higiene industrial, en ambas plantas de producción a continuación se presenta la distribución actual de las instalaciones físicas de la empresa.

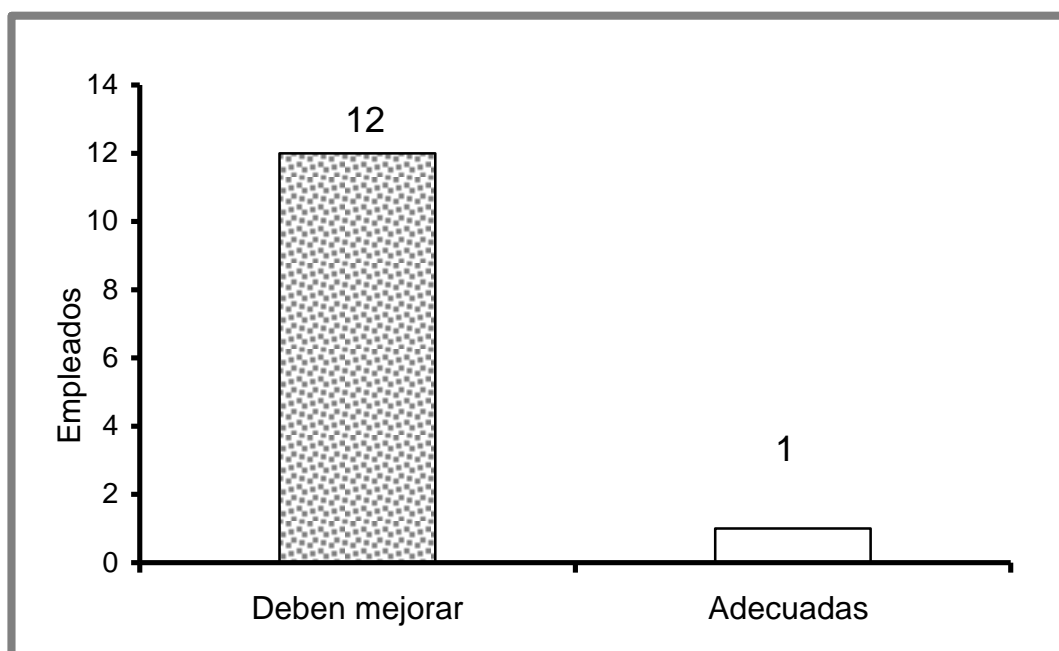
Gráfica 10
Distribución actual de las instalaciones físicas de
EMPREPLAST, S.A.



Fuente: Arquitecta Wendy Álvarez. Año 2011.

Para conocer el punto de vista de los empleados, se les preguntó acerca de las instalaciones y condiciones de trabajo para realizar sus actividades y declaran que deben mejorar, información que se representa en la siguiente gráfica.

Gráfica 11
Opinión de los empleados con respecto a las instalaciones
y condiciones de trabajo
EMPREPLAST, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009

De acuerdo a la percepción de los trabajadores consideran que las instalaciones y condiciones de trabajo deben de mejorarse, ya que hay desorden en las áreas de trabajo. Además, debido al tipo de materia prima que manejan, (desechos de nylon reciclado) mencionan que han sufrido incidentes.

2.2.4 Función financiera

El propietario afirmó que no posee conocimientos sobre planeación financiera, que le permita la administración adecuada de los recursos con que cuenta la empresa.

Como consecuencia del empirismo con que se ha operado la empresa, carece de controles contables que le permita un correcto establecimiento de las

utilidades que obtiene anualmente, ya que no se elaboran estados financieros, además el propietario afirma que no se realiza una provisión mensual de las prestaciones laborales, para que su margen de utilidad no se vea castigado principalmente en los meses de julio y diciembre por el pago de prestaciones.

Asimismo, el propietario manifiesta que invierte las ganancias de la producción de poliducto en la compra de bienes muebles e inmuebles.

Las atribuciones referentes a la función financiera son realizadas principalmente por el propietario de la empresa, el contador solo realiza pago a empleados.

2.3 ANÁLISIS EXTERNO DE EMPREPLAST, S.A. (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

A continuación se presenta un análisis de factores externos que de alguna manera pueden afectar el funcionamiento de la empresa.

Países como Guatemala aún con rezago, han dispuesto de la tecnología con altos costos, como ejemplo, para poder adquirir maquinaria industrial hay que importarla de países industrializados como, Estados Unidos, Japón, México. Las potencias económicas mundiales, han desarrollado una mayor ventaja de los avances tecnológicos en beneficio general del país.

Así también, en Guatemala no existen sistemas de reciclaje, la mayoría de basureros del país están desordenados, y la actitud de los ciudadanos no es la más apropiada ante los desechos, ejemplo de esto es que al caminar por cualquier zona de la ciudad de Guatemala, se encuentra basura en las aceras y banquetas. Sin embargo algunas personas han encontrado una oportunidad en el basurero cantonal de la ciudad de Guatemala, al aprovechar los desechos y reutilizarlos como materia prima para la fabricación de otros productos.

2.3.1 Competencia

En el mercado de poliducto nacional existen principalmente pequeñas empresas, que poseen tecnología artesanal y poca capacidad productiva. Hay alrededor de 15 empresas en la ciudad de Guatemala y una en Quetzaltenango. Sin embargo, la empresa, provee a siete de éstas empresas, materia prima para la fabricación del mismo.

El propietario de la empresa objeto de estudio, goza del privilegio de extraer desechos de nylon del basurero, ya que posee un carné para ingresar al mismo, a causa de que fue presidente de la asociación de guajeros. El ingreso al basurero es restringido y no se permite el acceso a cualquier persona que desee extraer desechos de cualquier índole (nylon, cartón, papel).

2.4 ANÁLISIS FODA

A continuación se determinan los factores que pueden favorecer y obstaculizar el funcionamiento de la empresa. Asimismo, se interrelacionan las fortalezas, con las oportunidades y las debilidades con las amenazas, creando estrategias que minimicen las deficiencias, y optimicen los recursos disponibles.

Esquema 3
ANÁLISIS FODA
EMPREPLAST, S.A.

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Espíritu emprendedor y creativo por parte del propietario 2. Experiencia en el negocio 3. Buena ubicación geográfica 4. Cuenta con capital 5. Mano de obra con experiencia. 6. Aprovechamiento de materia prima 7. Precios bajos de los productos. 8. Buena relación con clientes actuales. 9. Producto de calidad. 10. Aceptación del producto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de planeación formal. 2. No se delega el trabajo 3. Débil imagen en el mercado 4. Carencia de fuerza de ventas 5. La distribución del espacio físico de las instalaciones es inadecuada 6. Voltaje de electricidad no es apto para realizar todo el proceso de producción de poliducto al mismo tiempo. 7. La planta de producción no cuenta con normas de seguridad e higiene. 8. Cartera de clientes reducida.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda potencial del producto. 2. Disponibilidad de materia prima. 3. Competencia susceptible de superar por niveles bajos de producción y calidad. 4. Solidez comercial de clientes potenciales establecidos en el mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inseguridad 2. Mercado cambiante. 3. Competencia desleal.

Fuente: elaboración propia. Año 2009

CAPÍTULO III
PROPUESTA DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA
LA EMPRESA PRODUCTORA DE POLIDUCTO
EMPREPLAST, S.A.

3.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO

La administración enfrenta hoy el reto de mejorar el nivel competitivo de la empresa a través de la calidad de los servicios y productos. La globalización, y las nuevas fuerzas de cambio en los mercados están llevando a las empresas a investigar nuevas opciones para prestar mejores servicios y reestructurar la organización. Se vive posibilidades de una época de alta competencia en la cual las empresas con mayor éxito serán aquellas dispuestas a hacer cambios estratégicos.

Dentro de este contexto, la empresa EMPREPLAST, S.A., no puede quedarse al margen; necesita de un plan estratégico que le permita contar con un marco formal para alcanzar sus objetivos y poseer una ventaja competitiva que la distingua de las demás.

Con base en los resultados obtenidos a través del diagnóstico FODA, se propone el siguiente modelo de planeación estratégica, que contiene las bases fundamentales como: misión, visión, valores, objetivos, estrategias, las cuales se complementan con planes de acción.

3.2 PLAN ESTRATÉGICO

3.2.1 Misión

Somos una empresa dedicada a producir productos derivados de desechos de nylon, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, mejorando continuamente la eficiencia y la calidad de los procesos y productos, asumiendo responsabilidad social empresarial que permita contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores.

3.2.2 Visión

Ser una empresa líder guatemalteca, en la producción productos derivados de desechos de nylon, aprovechando las oportunidades que ofrezca el mercado, actuando dentro de un marco de responsabilidad social empresarial que ayude a mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores.

3.2.3 Valores

- a) **Servicio:** todos los colaboradores de la organización deben atender con actitud positiva y rapidez para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
- b) **Honradez:** deben actuar con veracidad en el ámbito intelectual, moral y material.
- c) **Excelencia:** trabajar buscando mejorar todo el tiempo.
- d) **Respeto:** actuar con cortesía, tolerancia, consideración y amabilidad a las personas, independientemente de su ámbito social.

e) Trabajo en equipo: la calidad del producto depende de todos por lo cual tenemos que trabajar juntos para lograrla.

3.2.4 Estrategias

A continuación se presentan las estrategias que identifican las acciones que son necesarias para el logro de los objetivos organizacionales. Posteriormente, se proponen planes de acción para las funciones; de administración, mercadotecnia, producción y financiera, el cual tiene un ámbito temporal de tres años. (2012 – 2014). Información obtenida del esquema No. 4

Esquema 4

ANÁLISIS FODA COMPLETO EMPREPLAST, S.A.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Espíritu emprendedor y creativo del propietario 2. Experiencia en el negocio 3. Buena ubicación geográfica 4. Cuenta con capital 5. Mano de obra con experiencia. 6. Aprovechamiento de materia prima 7. Precios bajos de los productos. 8. Buena relación con clientes actuales. 9. Producto de calidad. 10. Aceptación del producto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de planeación formal. 2. No se delega el trabajo 3. Débil imagen en el mercado 4. Carencia de fuerza de ventas 5. La distribución del espacio físico de las instalaciones es inadecuada 6. Voltaje de electricidad no es apto para realizar todo el proceso de producción. 7. Planta de producción no cuenta con normas de seguridad e higiene. 8. Cartera de clientes reducida.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda potencial del producto. 2. Disponibilidad de materia prima. 3. Competencia susceptible de superar por niveles bajos de producción y calidad. 4. Solidez comercial de clientes potenciales establecidos en el mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lanzamiento de bolsa negra para basura al mercado para diversificar la producción de los derivados de nylon. (F1, F2, F4, O1, O2,) 2. Aprovechar ubicación geográfica para explotar el mercado en forma directa. (F3, O1) (sala de venta) 3. Adquisición de maquinaria para incrementar la capacidad de producción y abarcar mercados no explotados de forma directa. (F1, F3, O1, O3)
	AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inseguridad 2. Mercado cambiante. 3. Competencia desleal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de servicios de seguridad. (F3, F7, F8, A1). 2. Abarcar mercados no explotados aún ofreciendo producto de calidad, buen servicio y costo bajo. (F1, F2, A2, A3) 3. Capacitación al personal de la empresa, sobre implementación de planeación estratégica que permita desafiar el mercado cambiante. (F5, F8, A2)
		ESTRATEGIAS (DO)
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de logotipo y slogan para que la empresa sea conocida en el mercado. (D3, O1). 2. Distribución del espacio físico de las instalaciones. (D5, D6, D7, O3) 3. Elaboración de planes financieros (D1, O5).
		FACTORES (DA)
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de manuales administrativos (D2, A3) 2. Contratación de fuerza de ventas. (D4, A2) Establecimiento de estructura organizacional. (D2, A2) 3. Elaboración de planes financieros (D1, O5)

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Cuadro 2
Plan de acción: Elaboración de manuales administrativos
EMPREPLAST, S.A.

Estrategia: elaboración de manuales administrativos, que guíe las atribuciones a desempeñar en cada puesto de trabajo, procedimientos de trabajo, así como la manera de actuar dentro de las instalaciones de trabajo.

Objetivo: lograr que los empleados actuales y futuros ejecuten con mayor exactitud las atribuciones a su trabajo a partir del segundo semestre de 2012.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACION		COSTO UNITARIO	COSTO APROXIMADO
		Inicia	Termina		
1. Reunión con personal ejecutivo.	Gerente Administrativo	2 Abril 2012	2 Abril 2012		Q. 300.00
2. Elaboración de diagnóstico empresarial.	Gerente Administrativo	4 Abril 2012	30 Abril 2012		
3. Elaboración de manuales: a) Manual de inducción (ver modelo anexo 4) b) Manual de organización. c) Manual de Normas y procedimientos.	Gerente Administrativo	2 Mayo 2012	31 Mayo 2012	Q. 900.00 Q.1,800.00 Q.1,800.00	Q 4,500.00
4. Revisión y aprobación de manuales.	Gerente General	4 Junio 2012	15 Junio 2012		
5. Entrega de un ejemplar de los manuales a Gerentes de Administración y producción.	Gerente General	22 Junio 2012	22 Junio 2012		
6. Reunión de cada gerente con subalternos para indicarles la importancia y beneficios de la implementación de manuales administrativos. 7. Entrega a todo el personal de manuales de; descripción de puestos, de normas y procedimientos, e inducción.	Gerente Administrativo Gerente de Producción	25 Junio 2012	25 Junio 2012	Q. 30.00	Q. 600.00
8. Evaluación de manuales de organización.	Gerente Administrativo				
Costo aproximado de implementación					Q. 5,400.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Cuadro 3

Plan de acción: Contratación de sistema de seguridad

EMPREPLAST, S.A.

Estrategia: establecer un sistema de intrusión, con respuesta de patrulla, además de circuito cerrado de televisión.

Objetivo: reducir el factor de inseguridad, debido a que la zona geográfica donde están ubicadas las instalaciones es insegura.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACION		COSTO UNITARIO	COSTO APROXIMADO
		Inicia	Termina		
1. Reunión con personal ejecutivo. 2. Elaborar minuta sobre pasos a seguir para la contratación de servicios de seguridad externa.	Gerente General	1 Octubre 2012	1 Octubre 2012		
3. Contactar empresa que provea servicios de seguridad externa. 4. Análisis de seguridad y diseño del proyecto.	Gerente Administrativo Analista de seguridad	15 Octubre 2012	31 Octubre 2012		
5. Revisión y discusión sobre propuesta del proyecto. a. Cámaras de seguridad b. Alarma 6. Realizar modificaciones.	Gerente General y Gerente Administrativo Analista de Seguridad	5 Noviembre 2012	15 Noviembre 2012	Q. 850.00	Q. 16,000.00 Q. 10,200.00
7. Firma del contrato 8. Instalación de cámaras de seguridad y alarma.	Gerente General Empresa de Seguridad Externa	17 Diciembre 2012 26 Diciembre	17 Diciembre 2012 28 Diciembre		
9. Evaluación de plan de seguridad externa.	Gerente General y Gerente administrativo	29 Marzo 2013	29 Marzo 2013		
Costo aproximado de implementación					Q. 26,200.00
Observaciones:					
5.a. El costo de las cámaras de seguridad es por adquisición, única inversión, circuito cerrado de televisión. (Costo incluye, instalación de 4 cámaras, computadora para control de vigilancia)					
5.b. El costo de la alarma es una renta de Q. 850.00 mensuales, debido a que es un sistema de intrusión, con respuesta de patrulla.					

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Cuadro 4
Plan de acción: Contratación de Fuerza de Ventas
EMPREPLAST, S.A.

Estrategia: contratación de vendedor para dar seguimiento a clientes actuales, así como, aumentar el número de clientes.

Objetivo: incrementar la cartera de clientes en un 25%, durante dos años (2013-2014)

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACIÓN		COSTO APROXIMADO
		Inicia	Termina	
1. Reunión con personal ejecutivo. Para determinar necesidades de personal.	Gerente General	3 Septiembre 2012	3 Septiembre 2012	
2. Establecimiento de gráfico de necesidades de personal.	Gerente General y Gerente Administrativo	5 Septiembre 2012	5 Septiembre 2012	
3. Establecimiento de proceso de: a. Reclutamiento. b. Selección c. Contratación	Gerente Administrativo	3 Octubre 2012	6 Noviembre 2012	
4. Integración de fuerza de ventas a la empresa.	Gerente Administrativo	2 Enero 2013	2 Enero 2013	Q. 42, 000.00
5. Capacitación		3 Enero 2013	14 Enero 2013	Q. 5,000.00
6. Evaluación de desempeño	Gerente Administrativo	1 abril 2013	1 Abril 2013	
Costo aproximado de implementación				Q. 47,000.00

Fuente: elaboración propia, Año 2011

Cuadro 5

Plan de acción: Elaboración de logotipo y slogan EMPREPLAST, S.A.

44
44

Estrategia: elaborar logotipo y slogan e inscribirlo en el registro de la propiedad intelectual, para lograr distinguirse de las demás.

Objetivo: darse a conocer en el mercado, a través de la creación de la imagen de la empresa.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN		COSTO APROXIMADO
		Inicia	Termina	
1. Reunión personal ejecutivo (Gerente General y Gerente Administrativo)	Gerente General	1 Junio 2012	1 Junio 2012	
2. Contratación de publicista para la elaboración de logotipo y slogan de la empresa. 3. Reunión con publicista	Gerente Administrativo Gerente General y Gerente Administrativo	5 Junio 2012	29 Junio 2012	Q. 2,000.00
4. Revisión y discusión sobre ejemplares de logotipo y slogan. 5. Elección de logotipo y slogan. 6. Realización de cambios de logotipo y slogan. 7. Aprobación de logotipo y slogan	Gerente General y Gerente Administrativo Publicista Personal Ejecutivo	2 Julio 2012 16 Julio 2012 20 Julio 2012 30 Julio 2012	2 Julio 2012 16 Julio 2012 27 Julio 2012 30 Julio 2012	
8. Inscripción de la marca en el registro de la propiedad intelectual.	Gerente General	1 Agosto 2012	30 Octubre 2012	Q. 2,500.00
9. Elaboración de papelería y promocionales con el logotipo y slogan de la empresa.	Gerente Administrativo	2 Noviembre 2012	30 Noviembre 2012	Q. 4,000.00
10. Colocar en la fachada de la empresa el logotipo y slogan de la empresa.	Gerente Administrativo	3 Diciembre	21 Diciembre	Q. 3,000.00
11. Evaluación de resultados de la imagen de la empresa.	Gerente General y Gerente Administrativo	3 Junio 2013	3 Junio 2013	
Costo aproximado de implementación.				Q. 11,500.00
Observaciones:				
2. El costo incluye elaboración de 4 logotipos con su respectivo seguimiento. (modificaciones)				
9. Incluye la impresión de hojas, sobres y facturas membretadas, así también, promocionales como, planificador de escritorio, mouse pad, calendarios de bolsillo y lapiceros promocionales.				

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Cuadro 6

Plan de acción: Distribución del espacio físico de las instalaciones actuales

EMPREPLAST, S.A.

44

Estrategia: distribución de espacio físico de las instalaciones actuales de la empresa, mismas que no están siendo aprovechadas, ya que hay tiempo improductivo al trasladar la materia prima de un proceso a otro.

Objetivo: incremento del nivel de producción en un 15% a partir del año 2013.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN		COSTO APROXIMADO
		Inicia	Termina	
1. Reunión con personal ejecutivo (Gerente General y Gerente Administrativo)	Gerente General	4 Enero 2013	4 Enero 2013	
2. Contratación de los servicios de una constructora para elaborar diseño de distribución de instalaciones.	Gerente Administrativo	7 Enero 2013	31 Enero 2013	Q. 5,000.00
3. Elaboración de planos.	Arquitecto	1 Febrero 2013	28 Febrero 2013	
4. Revisión y discusión del diseño de las instalaciones.	Gerente General y Gerente Administrativo Constructora	1 Marzo 2013	1 Marzo 2013	
5. Aprobación del diseño de las instalaciones.		28 Marzo 2013	28 Marzo 2013	
6. Ejecución del diseño de las instalaciones.	Constructora	1 Abril 2013	31 Octubre 2013	Q. 5,000.00
7. Cambio de voltaje de electricidad.	Electricista autorizado	4 Noviembre 2013	15 Noviembre 2013	
8. Elaboración de manual de seguridad de instalaciones.	Constructora	5 Noviembre 2013	29 Noviembre 2013	Q. 400.00
9. Difusión del manual de seguridad.	Gerente de Producción	2 Diciembre 2013	2 Diciembre 2013	
10. Evaluación de resultados	Gerente General y Gerente Administrativo	4 Abril 2013	4 Abril 2013	
Costo aproximado de implementación				Q. 10,400.00
Observaciones:				
El costo aproximado de la ejecución del diseño de las instalaciones físicas debe ser modificado ya que la elaboración de presupuesto es tarea de la constructora y depende de la aprobación del diseño de la misma.				

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Cuadro 7
Plan de acción: Producción de bolsa para basura negra
EMPREPLAST, S.A.

Estrategia: lanzar nuevo producto al mercado, para diversificar la producción de productos derivados, inicialmente con la producción de para basura negra.

Objetivos: Incrementar el volumen de ventas en un 10% anual a partir del año 2014.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACION		COSTO APROXIMADO
		Inicia	Termina	
1. Reunión Gerentes; General, Administrativo y de Producción.	Gerente General	8 Enero 2013	8 Enero 2013	Q. 300.00
2. Estudio de mercado 2.1. Determinación de demanda 2.2. Establecimiento de oferta 2.3. Demanda proyectada 2.4 Proyección de precios	Gerente Administrativo	10 Enero 2013	15 Febrero 2013	Q. 5,000.00
3. Estudio Técnico 3.1 Inversión necesaria para la compra de máquina bolsera. 3.2 Capacidad de producción de la maquina bolsera 3.3 Plan anual de producción 3.4 Determinación de mano de obra directa requerida. 3.5 Proceso de producción de la bolsa.	Gerente de Producción	10 Enero 2013	15 Febrero 2013	Q. 5,000.00
4. Estudio Financiero 4.1 Determinar inversión inicial 4.2 Inversión de capital de trabajo. 4.3 Pronóstico de ventas 4.4 Determinación de costos y gastos de fabricación. 4.5 Gastos de administración y ventas. 4.6 Financiamiento 4.7 Determinación de flujos de efectivo.	Gerente Administrativo	18 Febrero 2013	30 Abril 2013	Q. 3,000.00
5. Evaluación Económica 5.1 Valor actual neto de la inversión. 5.2 Tasa interna de retorno (TIR) 5.3 Periodo de recuperación de la inversión	Gerente Administrativo	2 Mayo 2013	31 Mayo 2013	Q. 2,000.00
6. Determinar financiamiento de la adquisición de máquina bolsera.	Gerente General Gerente Administrativo	5 Junio 2013	28 Junio 2013	
7. Capacitación sobre proceso de producción de la bolsa.	Gerente de Producción	1 Julio 2013	15 Julio 2013	
8. Producción de bolsa para basura.	Gerente de Producción	1 Agosto 2013	29 Nov 2013	
9. Distribución de bolsa para basura negra.	Vendedor	15 Enero 2014		
Costo aproximado de estudio de inversión de capital				Q. 15,300.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Cuadro 8
Plan de acción: Elaboración de Estados Financieros
EMPREPLAST, S.A.

Estrategia: Elaboración de estados financieros anualmente.

Objetivo: disponer de información financiera confiable y oportuna anualmente a partir del segundo semestre del año 2012.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN		COSTO APROXIMADO	
1. Reunión con personal ejecutivo. (Gerente General y Gerente Administrativo)	Gerente Administrativo	6 Junio 2012	6 Junio 2012	Q.300.00	
2. Elaboración de presupuesto de caja proyectado.	Gerente Administrativo	3 Junio 2012	28 Junio 2012		
3. Elaboración de costo de producción	Gerente Administrativo	3 Junio 2012	28 Junio 2012		
4. Elaboración de estado de resultados	Gerente Administrativo	3 Junio 2012	28 Junio 2012		
5. Elaboración de balance general	Gerente Administrativo	3 Junio 2012	28 Junio 2012		
6. Revisión y evaluación de los estados financieros.	Personal Ejecutivo	26 Noviembre 2012	29 Noviembre 2012		
7. Contabilización de estados financieros reales.	Contador	Mensualmente	Mensualmente		
8. Reunión anual para evaluación de estados financieros.	Gerente Administrativo Financiero	28 Diciembre 2012	28 Diciembre 2012	Q.	300.00
Costo aproximado anual de implementación				Q.	600.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011

3.2.5 Costos en la implementación de estrategias

Los costos en que incurrirá EMPREPLAST, S.A. para la implementación del plan estratégico se describen en el siguiente cuadro. Cabe agregar que los costos que se presentan a continuación son costos aproximados debido a que algunas actividades a realizar es necesaria la implementación, (etapa de acción) para ser presupuestados.

CUADRO 9
RESUMEN DE COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN
DEL PLAN ESTRATÉGICO

No.	Plan de Acción	Costo Aproximado
	<u>Planes de acción función de administración</u>	
1.	Elaboración de Manuales administrativos	Q. 5,400.00
2.	Contratación de servicio de seguridad externa	Q. 26,200.00
	<u>Plan de acción función de mercadotecnia</u>	
3.	Contratación de fuerza de ventas	Q. 47,000.00
4.	Elaboración de logotipo y slogan	Q. 11,500.00
	<u>Planes de acción función de producción</u>	
5.	Distribución del espacio físico de las instalaciones	Q. 10,400.00
6.	Lanzamiento de nuevo producto al mercado para diversificar la producción de los derivados de nylon.	Q. 15,300.00
	<u>Planes de acción función financiera</u>	
7.	Elaboración de presupuesto de caja y estados financieros proforma.	Q. 600.00
	Costos total aproximado	Q. 116,400.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011

3.2.6 Financiamiento del plan estratégico

Para llevar a cabo la propuesta del modelo de plan estratégico el propietario de la empresa manifestó que cuenta con capital propio para ejecutarla. Por lo tanto no es necesario recurrir a fuentes externas de financiamiento.

3.3 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

El propietario de la empresa será el responsable de la implementación del plan estratégico, para poder ejecutarlo es necesaria la modificación de la estructura organizacional de la empresa. Para tal efecto se deberá contratar personal. (Ver anexo 1, 2)

3.4 CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS

Es necesario realizar un proceso de control y seguimiento, durante el tiempo que sea ejecutado el plan estratégico. Se deben plantear condiciones que permitan asegurarse que las actividades en el desarrollo del programa está resultando conforme lo planeado.

Además es importante evaluar si las estrategias están funcionando bien, debido a que todas las estrategias son susceptibles a posibles modificaciones ya que los factores tanto internos como externos cambian de manera constante.

A continuación se presenta un modelo para el seguimiento del plan estratégico con el objetivo evaluar el funcionamiento del mismo.

Esquema 5
Programa de seguimiento del plan estratégico
EMPREPLAST, S.A.

REUNIONES	TIEMPO APROX.	TEMARIO	PROPÓSITO
Primera Abril 2012	3 a 4 horas	Organizar grupo de revisión y evaluación de plan estratégico.	Establecer objetivos del grupo de revisión y evaluación de plan estratégico.
Segunda Mayo 2012	1 día	Revisión de la misión y la visión.	Revisión breve de cómo se están interpretando la misión y la visión en cada área funcional.
Tercera Junio 2012	1 día	Revisión de las estrategias.	Revisión de las estrategias y comentario sobre su interpretación y uso.
Cuarta Julio 2012	2 a 3 días	Revisión de los objetivos y planes.	Examen de los planes y objetivos, para mantenerlos enfocados. Informe del avance de aspectos críticos por cada líder del grupo de revisión y evaluación.
Quinta Agosto 2012	2 a 3 días	Revisión de aspectos críticos.	Revisión de todos los aspectos críticos identificados para asegurarse de que siguen siendo válidos e identificar aquellos otros que deben considerarse.
Sexta Octubre 2012	1 día	Acuerdo sobre los siguientes pasos.	Lo que tendrá lugar antes de la siguiente reunión de revisión de plan. Acuerdo sobre una fecha para la siguiente reunión.

Fuente: elaboración propia, Mayo 2011

CONCLUSIONES

1. Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico, se comprueba que la inexistencia de una misión, visión, objetivos y lineamientos estratégicos, se debe a que no cuentan con un modelo de planeación estratégica que les permita desarrollar de una mejor manera sus actividades.
2. Mediante la investigación de campo se conoce la situación actual de la empresa en materia de planeación estratégica, haciéndose notar debilidades en las funciones de administración, mercadotecnia, producción y finanzas debido a que no existe un modelo de planeación que oriente el accionar de la empresa objeto de estudio.
3. Al carecer de un análisis FODA, no se tiene una base confiable para formular y proponer y formular estrategias adecuadas que puedan llevarse a cabo contribuyendo al logro de los objetivos.
4. La falta de una manual de inducción que guíe el comportamiento interno entre la gerencia y personal ocasiona apatía en la realización de sus labores, generando un clima organizacional poco agradable y que repercute en el óptimo desempeño de sus labores.

RECOMENDACIONES

1. Se diseña una propuesta de planeación estratégica que puede aplicarse en la empresa productora de poliducto, apoyándose en una misión, visión, valores, objetivos, estrategias y planes de acción, que permitirán a la empresa desarrollar de mejor manera sus actividades.
2. Es necesario reproducir la información y documentos que genera el proceso de planeación estratégica (planes de acción) y darlos a conocer al personal ejecutivo y operativo, para que tengan claros los objetivos, estrategias, plazos, actividades y acciones que les corresponde llevar a cabo.
3. Es necesario que periódicamente se aplique el análisis FODA, ya que es necesario que la empresa productora de poliducto cuente con un enfoque sistemático, que le permita visualizar el ambiente tanto interno como externo, para tomar decisiones acertadas debidamente fundamentadas.
4. El manual de inducción es un valor agregado en este trabajo de investigación, dicho instrumento se está poniendo en práctica en la empresa, la gerencia deberá realizar las actualizaciones o modificaciones necesarias.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. 2002. Administración en los nuevos tiempos. 1ª. Edición. Colombia, McGraw-Hill. 711 p.
2. David, Fred R. 2008. Conceptos de administración estratégica. 11ª. Edición. México, Editorial Pearson Educación. 384 p.
3. Hitt, Michael, Ireland, Duane y Hoskisson, Robert E. 2008. Administración estratégica. 7ª. Edición. México, Thompson. 343 p.
4. Koontz, Harold y Heinz Weihrich 2004. Administración una perspectiva global. 12ª. Edición. México, McGraw-Hill. 804 p.
5. Reyes Escalante, Edgar. 1990. Guatemala: problemas socioeconómicos. 1ª. Edición. Guatemala. Facultad de CC.EE. de la USAC.
6. Thompson, Arthur A. Jr. y Strickland, A. J. III. 2004. Administración estratégica. 13ª. Edición. México, McGraw-Hill. 447 p.
7. Villatoro López, Santos Alejandro, 2000. La industria del plástico en Guatemala frente a la globalización. Tesis Lic. admón. Emp. Guatemala, USAC, Fac. de Ciencias Económicas. 129 p.
8. www.monografias.com/trabajos25/estrategias/estrategias.shtml
Consultado el 20 de septiembre de 2008
9. www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml
Consultado el 20 de septiembre de 2008

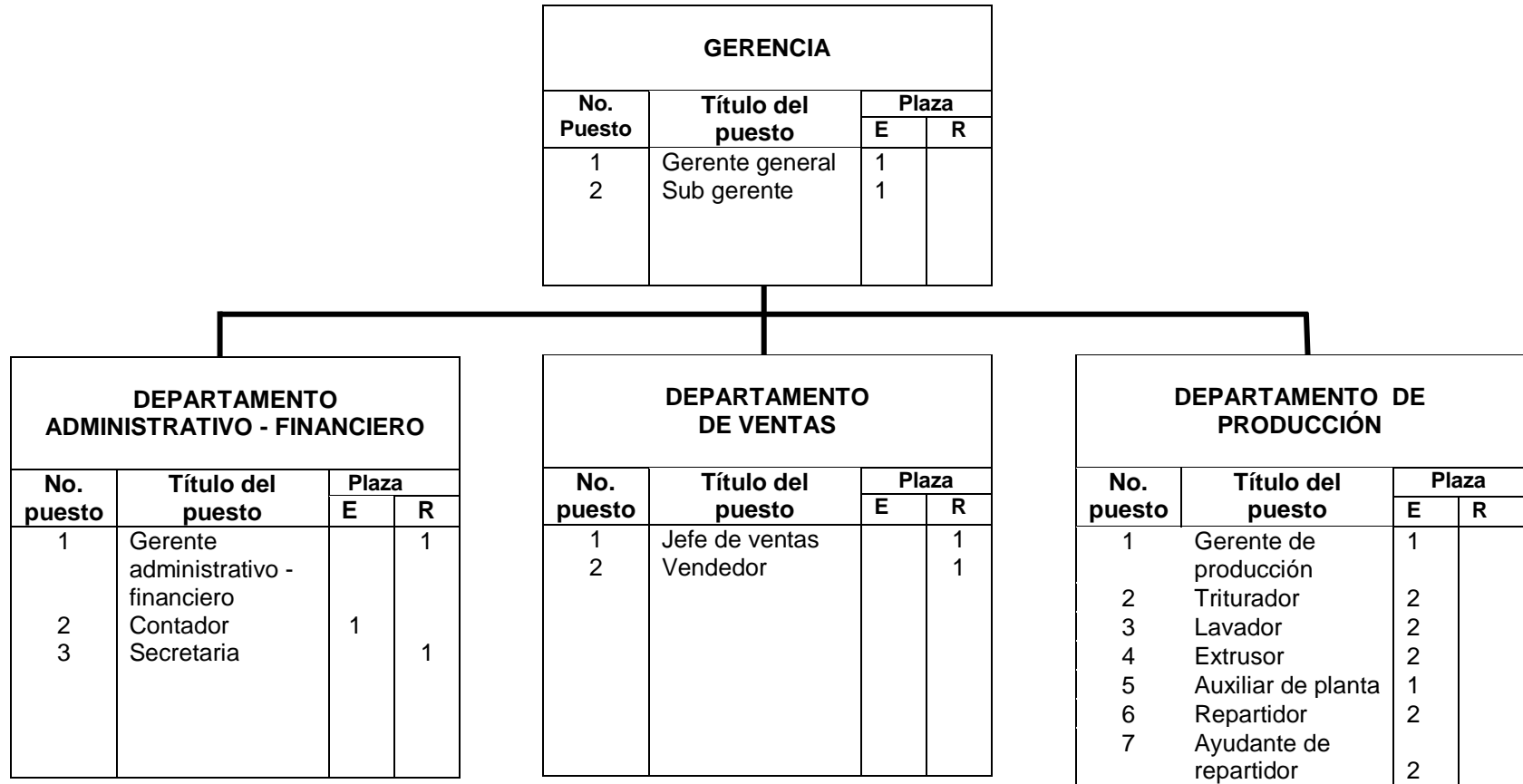
ANEXOS

Anexo 1
Organigrama general propuesto
EMPREPLAST, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2011

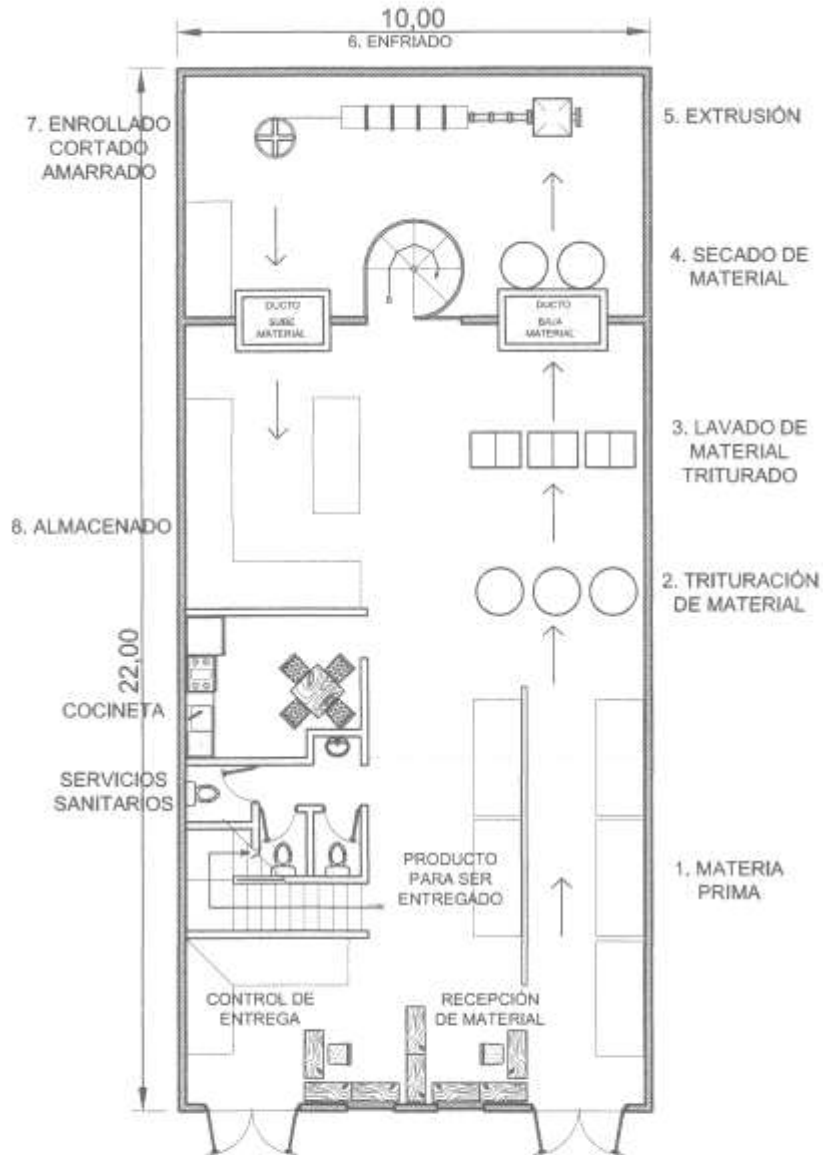
Anexo 2
Organigrama nominal propuesto
EMPREPLAST, S.A.



E: Plaza existente P: Plaza requerida
Fuente: elaboración propia. Año 2011

ANEXO 3

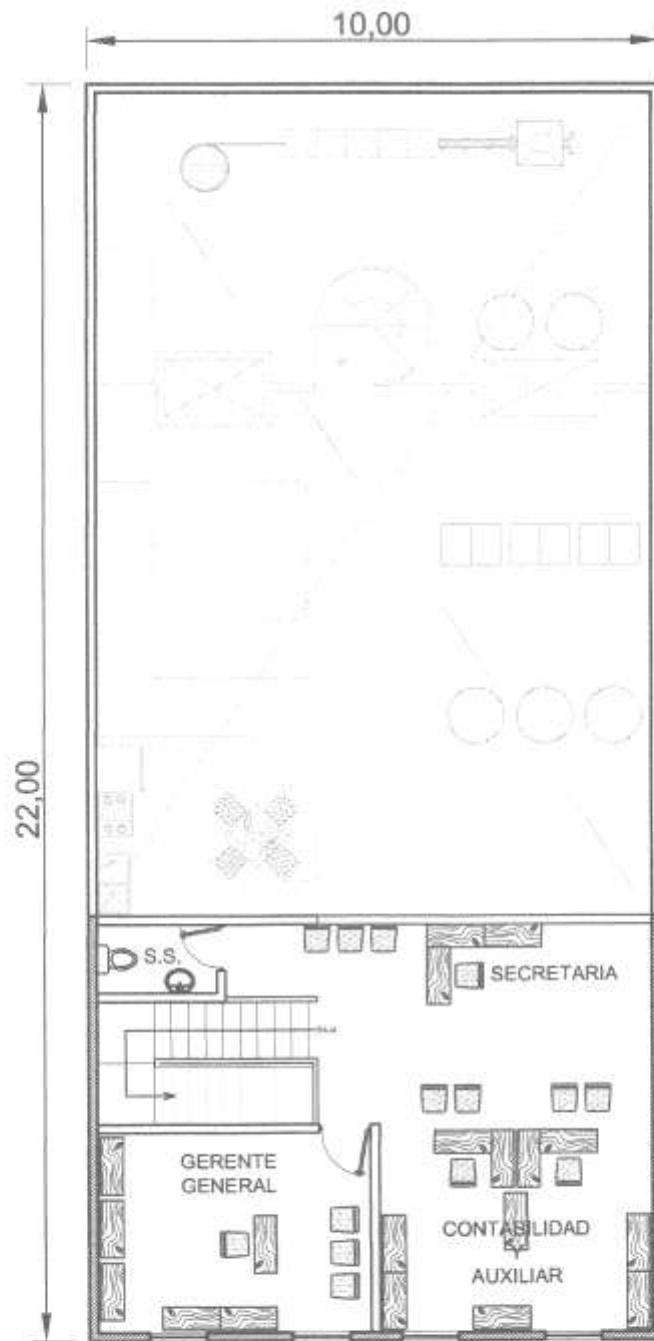
Propuesta de distribución del espacio físico de las Instalaciones EMPREPLAST, S.A.



1er. NIVEL

ESCALA 1:125

Fuente: Arquitecta Wendy Alvarez. Año 2011



2do. NIVEL

ESCALA 1:125

Fuente: Arquitecta Wendy Alvarez. Año 2011



Poliducto que conduce toda su energía

MANUAL DE INDUCCIÓN



BIENVENIDO (A)

¡Ahora eres parte de nuestro equipo!

Tú eres la clave del éxito de EMPREPLAST, S.A. por ésta razón, hemos elaborado este manual que te servirá de guía para el puesto que desempeñarás en nuestro equipo.

El objetivo de éste manual es orientar a nuestros colaboradores en su trabajo y darle información que le permita cumplirlo de mejor manera.

La responsabilidad es de todos nosotros, por lo que te invitamos a leer con detenimiento el contenido de este manual y poner en práctica permanentemente lo citado a continuación.

VISIÓN

Ser una empresa líder guatemalteca, en la producción productos derivados de desechos de nylon, aprovechando las oportunidades que ofrezca el mercado, actuando dentro de un marco de responsabilidad social empresarial que ayude a mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores.



— Poliducto que conduce toda su energía —

1

MISIÓN

Somos una empresa dedicada a producir productos derivados de desechos de nylon, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, mejorando continuamente la eficiencia y la calidad de los procesos y productos, asumiendo responsabilidad social empresarial que permita contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores.



— Poliducto que conduce toda su energía —

2

DEBERES

DE LOS COLABORADORES

- 1 Conocer el reglamento interno de trabajo.
- 2 Ejecutar el trabajo con eficiencia, cuidado y esmero.
- 3 Tratar con cuidado el equipo, maquinaria, instalaciones y material a su cargo.
- 4 Observar buenas costumbres con los compañeros, subalternos y jefes.
- 5 Cumplir con su horario establecido.
- 6 En jornada laboral atender únicamente asuntos de trabajo.
- 7 Solicitar anticipadamente permiso a su jefe inmediato para ausentarse de su trabajo, por motivo justificado.
- 8 Dar aviso al jefe inmediato si algún compañero sufrió un accidente y prestarle la ayuda necesaria.
- 9 Avisar al jefe inmediato defectos en el material o equipo que le impidan continuar con su trabajo, dentro de los estándares establecidos.
- 10 Para guardar el buen orden del trabajo es necesario cumplir con las normas de seguridad de la empresa.
- 11 Enterarse de instrucciones especiales a través de los tableros informativos.



Con la finalidad de mantener la excelencia de calidad en nuestros productos, es necesario tener presente la política de la empresa

POLITICA

CALIDAD

- 1 El éxito se basa en la calidad de nuestros productos.
- 2 El cliente es lo primero, por lo cual tratamos de darle lo que el quiere.
- 3 La calidad es una ventaja competitiva.
- 4 La calidad de nuestro producto depende de todos nosotros por lo cual tenemos que trabajar juntos para lograrla.
- 5 La calidad en EMPREPLAST, S. A. la hace cada uno de nuestros colaboradores esforzándose continuamente.
- 6 La calidad es tener acción para trabajar buscando mejorar todo el tiempo.



Considerando nuestra política de calidad, es importante cumplir con las siguientes acciones a nivel personal, para contribuir eficazmente a mantener en todo momento la calidad de nuestro producto.

HIGIENE Y SEGURIDAD

En EMPREPLAST, S. A. le damos mucha importancia a las buenas costumbres de limpieza en las diferentes áreas en las que nos desarrollamos, por lo que a continuación recomendamos.

HIGIENE

EN CASA

- 1 Tome un baño diariamente con agua y jabón, cambiándose ropa interior.



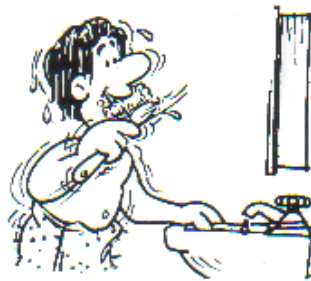
- 2 Cepille sus dientes después de cada comida, córtese la barba, el pelo y las uñas.

- 3 Usar zapatos bajos y cerrados.



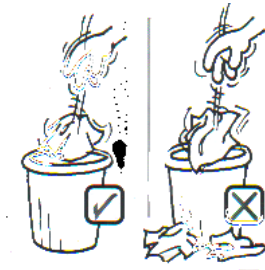
- 4 Lavarse las manos con jabón antibacterial al terminar su jornada de trabajo, especialmente antes de ingerir alimentos, o después de haber tocado materia prima.

5



EN LAS AREAS GENERALES

- 5 Los sanitarios...después de utilizarlos deposite el papel dentro de los botes de basura, eche agua y no pinte las paredes.



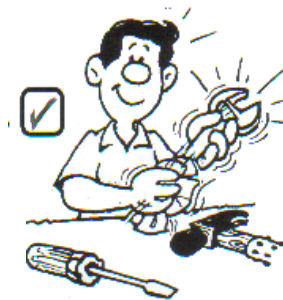
SEGURIDAD

EN SU AREA DE TRABAJO

- 6 Mantenga limpia y en orden su área de trabajo y colabore tirando la basura en su lugar.
- 7 El uso de mascarillas es obligatorio.



- 8 No se suba a las máquinas o equipo de producción.



- 9 Si utiliza herramientas en su trabajo, después de usarlas límpielas, séquelas y guárdelas.

- 10 Ajuste y repare los equipos solamente si está entrenado para hacerlo.

6

EN SU AREA DE TRABAJO

- 11 Prohibido fumar en áreas de producción, permitido solo en áreas designadas.



- 12 Es prohibido introducir a la planta de producción, bebidas alcohólicas, así como sustancias prohibidas.



- 13 En caso de accidente avise a su jefe inmediato.



- 14 Almacenar los materiales en forma adecuada, ordenada y en condiciones que garantice su estabilidad.

- 15 Mantenga despejados los pasillos.

- 16 Limpiar los derramamientos de líquidos u otros desperdicios en los pasillos.



- 17 Hay que usar mascarillas, y lentes protectores.

- 18 Los guantes son muy importantes para protegerse las manos

- 19 Los cinturones sirven para proteger la espalda al cargar cosas pesadas.

- 20 Hay que protegerse del ruido con tapones y orejeras en las áreas de riesgo.



Empreplast

Poliducto que conduce toda su energía