



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

## LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PUESTA EN PRÁCTICA EN LA INDUSTRIA

**Carlos Alfredo Zamora García**  
Asesorado por el Ing. Estuardo Godínez Alquijay

Guatemala, septiembre de 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PUESTA EN PRÁCTICA EN LA INDUSTRIA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**CARLOS ALFREDO ZAMORA GARCÍA**

ASESORADO POR EL ING. ESTUARDO GODÍNEZ ALQUIJAY

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabella Cordova Estrada
EXAMINADORA	Inga. María Marta Wolford de Hernández
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo Gonzáles Trejo
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PUESTA EN PRÁCTICA EN LA INDUSTRIA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha septiembre de 2012.



**Carlos Alfredo Zamora García**

Guatemala 21 de julio de 2014

Ingeniero:  
Cesar Ernesto Urquizù Rodas  
Director de Escuela Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Ingeniero:

Por medio de la presente le informo que he procedido a revisar el Trabajo de Graduación elaborado por el estudiante universitario Carlos Alfredo Zamora García con número de carné 1991 17688 de la carrera de Ingeniería Industrial cuyo título es: "LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PUESTA EN PRÁCTICA EN LA INDUSTRIA". Considero que el trabajo presentado por el estudiante ha sido desarrollado cumpliendo con los reglamentos y siguiendo las recomendaciones de asesoría, por lo que doy mi aprobación y solicito el trámite correspondiente.

Sin otro particular me suscribo de usted.

  
Ing. Leonel Estuardo Godínez Alquijay  
Asesor

**LEONEL ESTUARDO GODÍNEZ ALQUIJAY**  
**INGENIERO INDUSTRIAL**  
Colegiado No. 6039



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PUESTA EN PRÁCTICA EN LA INDUSTRIA**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Alfredo Zamora García**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Lic. Oscar Aparicio Segura Monzón  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Lic. Oscar Aparicio Segura Monzón  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
Col. No. 10,910

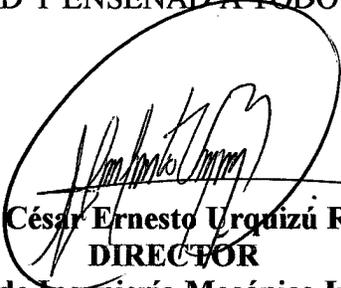
Guatemala, julio de 2014.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PUESTA EN PRÁCTICA EN LA INDUSTRIA**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Alfredo Zamora García**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
DIRECTOR  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, septiembre de 2014.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial al trabajo de graduación titulado: **LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PUESTA EN PRÁCTICA EN LA INDUSTRIA**, presentado por el estudiante universitario: **Carlos Alfredo Zamora García** y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE

Ing. Murphy Olympo Paiz Récinos  
Decano



Guatemala, septiembre de 2014

## **ACTO QUE DEDICO A:**

- Dios** Porque es mi creador, por las bendiciones que ha derramado en mi vida, por darme sabiduría para poder lograr mis metas.
- Mi hijo** Con todo mi amor y ejemplo de lucha para su futuro: Carlos Alejandro Zamora Reynoso.
- Mis padres** María Arceneth García y José Armando Zamora, con todo mi cariño, admiración, amor y respeto.
- Mis hermanos** Sonia Lucrecia, Julio César, Manuel Armando, María Elizabeth y Claudia Arceneth Zamora García, por su apoyo y ser ejemplo de tener motivos para seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

- Dios** Principalmente y por sobre todo, agradezco a mi creador por llenarme de bendiciones a lo largo de mi vida y darme la sabiduría necesaria para poder alcanzar la meta que ahora estoy logrando.
- Mi hijo** Por su amor, por ser el principal motivo de inspiración para poder lograr mis metas.
- Mi madre** María Arceneth García, por el gran amor y el gran apoyo que con su arduo trabajo siempre me ha brindado de una forma incondicional.
- Mis hermanos** Por su cariño y toda la ayuda que de ellos he recibido sin esperar nada a cambio.
- Mis abuelos** Zoila Hortencia Zamora (q.e.p.d.), con mucho cariño.
- Mi tío** Julio Ramírez, hombre de un gran ejemplo de vida.
- Ing. Danilo González** Por el apoyo brindado en la parte final de mi carrera.

**Ing. Estuardo Godínez**

Por su asesoría para la culminación a buen término de este trabajo de graduación.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO .....	IX
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN .....	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA.....	1
1.1. Historia .....	1
1.2. Descripción de plásticos .....	2
1.3. Ventajas del plástico como material de envase .....	4
1.4. Estructura de la organización .....	5
1.5. Planificación estratégica aplicada.....	6
1.6. Miopía del <i>marketing</i> .....	7
1.7. Por qué hacer una planificación estratégica .....	7
1.7.1. Lo que no es planificación estratégica.....	7
1.8. Nuevo modelo de planificación estratégica .....	7
1.9. Planificación para planear .....	8
1.10. Monitoreo del entorno.....	8
1.11. Consideraciones para su aplicación .....	9
1.11.1. Búsqueda de valores .....	10
1.11.2. Valores personales .....	10
1.11.3. Valores organizacionales.....	10
1.12. Práctica.....	11
1.13. Información para la investigación acerca de la planificación estratégica .....	11

1.13.1.	Marco de referencia .....	11
1.13.2.	Marco conceptual .....	12
1.14.	Planeación estratégica .....	14
1.15.	La planificación estratégica tiene 6 componentes .....	16
1.16.	Formulación de la misión .....	18
1.17.	Diseño de la estrategia de negocio .....	19
1.18.	Actualidad .....	19
1.18.1.	Organización .....	19
1.19.	Perfil de capacidad interna (PCI) .....	20
1.20.	Ubicación .....	23
1.21.	Fines de la organización .....	24
1.22.	Fines mediatos .....	24
1.23.	Distribución de la organización .....	25
1.23.1.	Administración .....	25
1.23.2.	Planeación .....	26
1.23.3.	Organización .....	26
1.23.4.	Dirección .....	27
1.23.5.	Control .....	28
1.23.6.	Entorno .....	28
1.24.	Entorno específico .....	29
1.25.	Incertidumbre del entorno .....	30
1.26.	Análisis interno PCI (perfil de capacidad interna) .....	31
2.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA PROPUESTA .....	35
2.1.	Área de actividades en que se desempeña .....	35
2.2.	Recursos fundamentales .....	36
2.3.	Clases de empresas con que compite .....	38
2.4.	Segmentos del mercado .....	39
2.5.	Barreras existentes .....	40

2.5.1.	Las fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas .....	40
2.5.2.	Las fuerzas tecnológicas .....	41
2.5.3.	Las fuerzas competitivas .....	41
2.6.	Estrategia actual .....	42
2.7.	Capacitación al personal .....	42
2.8.	Motivación al personal .....	43
2.9.	Selección de personal .....	45
2.10.	Amenazas.....	45
2.11.	Fortalezas.....	46
2.12.	Debilidades.....	47
2.13.	Oportunidades .....	47
2.14.	Diagnóstico.....	48
3.	PROPUESTA PARA LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	57
3.1.	¿Cómo se desarrolla una estrategia?.....	58
3.2.	Enfoque formal .....	58
3.2.1.	Amenaza de nuevos participantes.....	60
3.2.2.	Amenaza de sustitutos .....	61
3.2.3.	Poder de negociación de proveedores y compradores (clientes) .....	62
3.2.4.	El proceso formal.....	64
3.2.5.	Formulación de metas .....	65
3.2.6.	Identificación de objetivos y estrategia actuales .....	66
3.2.7.	Análisis ambiental.....	70
3.2.8.	Análisis de recursos.....	71
3.3.	Planificación estratégica .....	73
3.4.	Modelo planificación estratégica.....	74

3.5.	Características de la planificación estratégica .....	74
3.5.1.	La planificación y el proceso administrativo .....	76
3.6.	Ventajas de la planificación estratégica .....	77
3.7.	Desventajas de la planificación estratégica.....	78
3.8.	Estrategia de servicio al cliente .....	78
3.9.	Estrategia plan de referidos .....	79
3.10.	Estrategia reestructuración de cuerpo de ventas .....	80
3.11.	Principios corporativos .....	81
3.11.1.	Objetivos corporativos.....	82
3.12.	Divulgación de la planificación estratégica.....	82
4.	IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO.....	83
4.1.	Tipos de metas.....	83
4.1.1.	Propósito .....	84
4.2.	Procesos para establecer objetivos.....	85
4.3.	Misiones básicas.....	88
4.3.1.	Motivación al personal.....	89
4.4.	Indicadores de gestión .....	90
4.5.	Presupuesto de ingresos.....	90
4.6.	Diseño metodológico.....	91
4.6.1.	Tipo de investigación.....	91
4.6.2.	Población.....	91
4.6.3.	Muestra .....	92
4.7.	Método de investigación.....	92
4.7.1.	Método deductivo .....	92
4.7.2.	Observación .....	93
4.8.	Estrategias de mercado .....	93
4.9.	Estrategias de producto .....	97
4.10.	Planes de manufactura .....	98

4.11.	Planes de personal.....	100
4.12.	Planeación a mediano plazo.....	100
4.13.	La estructura del programa a mediano plazo .....	101
4.14.	Variaciones en la práctica.....	101
4.15.	Planeación a largo plazo .....	103
4.16.	Factibilidad .....	104
	4.16.1. Factibilidad técnica .....	105
	4.16.2. Factibilidad económica .....	105
	4.16.3. Factibilidad operativa.....	106
4.17.	Aceptación.....	106
4.18.	Propuesta para la implementación de la planificación estratégica a Plásticos Albores, S. A. (PLALSA).....	107
4.19.	Consideraciones para su aplicación .....	147
4.20.	Formular la declaración de la misión .....	150
4.21.	Auditoría del desempeño.....	151
4.22.	Análisis de recursos .....	151
4.23.	Aspectos no competitivos del entorno industrial.....	151
5.	MEJORAMIENTO CONTINUO DE UN PLAN ESTRATÉGICO .....	153
5.1.	Importancia del mejoramiento continuo.....	153
5.2.	Calificación del proceso.....	153
5.3.	Pasos a seguir.....	154
	5.3.1. Oportunidades de mejora .....	157
	5.3.2. Cuantificación de oportunidades de mejora.....	158
	5.3.3. Análisis de causas .....	159
	5.3.4. Establecimiento de niveles de mejoramiento.....	160
5.4.	Solución de causas .....	161
5.5.	Ventajas.....	163
5.6.	Desventajas.....	163

5.7.	El rol del consultor.....	164
5.8.	Como analizar la brecha .....	164
5.9.	Integración de los planes de acción .....	165
5.9.1.	Contenido de un plan operativo.....	165
5.9.2.	Planeación de contingencias.....	166
CONCLUSIONES.....		167
RECOMENDACIONES .....		169
BIBLIOGRAFÍA.....		171
ANEXOS.....		173

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Organigrama de la empresa Plásticos Albores, S. A.....	5
2.	Organigrama de la empresa Plásticos Albores, S. A.....	112
3.	Punto de equilibrio con método gráfico .....	118
4.	Matriz de planeación de contingencias .....	122
5.	Solicitud de pedido .....	124
6.	Solicitud de crédito e información general.....	125
7.	Solicitud de empleo .....	128
8.	Porcentaje del mercado en el que se compete .....	133
9.	Matriz FODA .....	142
10.	Mejoramiento continuo.....	155

### TABLAS

I.	Segmentos del mercado que utilizan los servicios de PLALSA .....	3
II.	Análisis FODA.....	23
III.	Tabla de perfil de capacidad directiva .....	32
IV.	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas .....	33



## GLOSARIO

<b>Amenazas</b>	Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
<b>Análisis externo</b>	Proceso para identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.
<b>Análisis interno</b>	Proceso de indicar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, del área o unidad estratégica.
<b>Debilidades</b>	Actividad o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito en una empresa.
<b>Eficacia</b>	Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.
<b>Eficiencia</b>	Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles.
<b>Estrategia</b>	Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer

realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias, son entonces las que permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos.

**Fortalezas**

Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una organización.

**Gestión**

Conjunto de actividades orientadas al manejo de una empresa. Tiene un carácter dinámico y de dirección.

**Misión**

Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición del negocio en todas sus dimensiones, involucra al cliente como parte fundamental del deber de ser del negocio.

**Oportunidades**

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

<b>Optimización</b>	Obtener el mayor resultado o el menor costo posible. El óptimo no tiene sentido si no es enfocado por un objetivo que se quiere alcanzar y de las limitaciones que tiene todo proceso.
<b>Planes de acción</b>	Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.
<b>Proceso</b>	Acción o sucesión de acciones continuas regulares que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida y que llevan al cumplimiento de algún resultado. En resumen, transformación que se constituye por una entrada y una salida.
<b>Proyectos Estratégicos</b>	Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, deben poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de lograr una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas o condición para que el negocio logre sus objetivos.
<b>Tecnología</b>	Concepto que involucra todas las instalaciones, herramientas, máquinas y materiales usados por una compañía. Ejemplo: tecnología de la información, inteligencia artificial, comunicaciones, multimedia, realidad virtual, automatización del flujo, entre otros.

**Visión**

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los integrantes de la organización.

## RESUMEN

La planificación estratégica es una herramienta administrativa que permite analizar dónde se encuentra la empresa y hasta dónde quiere llegar. Es una función que requiere de toma de decisiones, ya que esta le va dar direcciones a todas las actividades que realicen. Para que una planificación sea eficiente, debe realizarse por escrito.

La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que podrían presentarse en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente.

Una empresa sin planificación no tiene o no cuenta con una dirección y meta definidas. El proceso de planificación busca diseñar un ambiente donde todos dentro de la organización comprendan los objetivos y propósitos de la misma y la manera para lograrlos. Incluye seleccionar la misión y visión, tomando decisiones que determinen los cursos de acción más convenientes para alcanzarlos.

El proceso de la planificación estratégica es un esfuerzo no solo de la Alta Gerencia, sino, de todos los integrantes de la organización. Si el proceso es correcto ayuda a la organización en factores y actividades como: cambio de modo de la dirección de la empresa, desarrollar una mejor información dentro de la empresa para que los directivos tomen mejores decisiones, reducir el número de imprevistos al contar con criterios establecidos para evaluar situaciones, entre otros.



# OBJETIVOS

## General

Realizar un estudio de la planificación estratégica y ponerla en práctica en la industria para que permita definir claramente sus esfuerzos, permitiendo guiar de mejor forma los objetivos de cada área.

## Específicos

1. Desarrollar la planificación estratégica con la finalidad de diseñar las herramientas necesarias, para que todas las actividades de los empleados y la Alta Gerencia de la empresa, se efectúen con eficiencia y eficacia hasta alcanzar la excelencia en la calidad empresarial, para que de tal manera, mejore el rendimiento económico, así como elevar la satisfacción de sus clientes, tomando en consideración el recurso humano.
2. Conocer que existen nuevas oportunidades de crecimiento, tales como: aumentar el volumen de su producción, incursionar en el mercado con nuevos productos, crea interés de nuevos inversionistas en la organización.
3. Reducir costos de operación sin afectar la calidad de su producto y que este llegue justo a tiempo a su destino, para que de esta manera las utilidades proyectadas sean una realidad.

4. Que la empresa alcance un alto prestigio, para que los clientes la prefieran por la calidad del bien o servicio que presta.

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una rama de la administración que busca crear un ambiente apropiado dentro de cualquier organización, con el propósito de alcanzar las metas deseadas en una forma eficiente. Una planificación escrita es indispensable en cualquier empresa, ya que, ayuda a la Gerencia General al desarrollo de sus actividades al cien por ciento.

Con la planificación estratégica se pretende crear un ambiente interno de crecimiento, mediante un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), mismo que ayuda a mejorar sus procesos y alcanzar con eficiencia sus planes trazados

La planificación estratégica está basada en definir la misión y visión de una organización o empresa, teniendo como base las creencias y valores con que cuentan; deberá enfocarse en mantener un sentido social y estar orientada al cliente, de tal forma; deberá existir un equilibrio en los recursos fundamentales como lo son: el recurso humano, financiero y físico.

La empresa a tratar en este trabajo de graduación es Plásticos Albores, S. A., la cual se dedica a la fabricación de envases plásticos para la industria alimenticia, cosmética y farmacéutica, ubicada actualmente en el complejo industrial del sur del municipio de Villa Nueva, servirá la misma como modelo a emplear dentro de los lineamientos que exige una planificación estratégica.



# **1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA**

## **1.1. Historia**

Plásticos Albores inició su actividad comercial el 14 de julio de 1986 y se estableció en el municipio de Villa Nueva, en 1988 la empresa inició la fabricación de tapas y artículos de plástico moldeado por inyección en grandes volúmenes y parte de su producción fue exportada a partir de 1989, realizó la fabricación de envases de plástico moldeado por extrusión-soplado manufacturando para las empresas: Herdez, L'Oreál, Avon, Colgate, Quaker State, entre otras.

El desarrollo y crecimiento de esta empresa se ha dado paulatinamente, con reformas y ampliaciones en sus instalaciones y la incorporación de adelantos tecnológicos, han favorecido en la mejora de la calidad de los productos, como al aumento de la capacidad productiva. Esto ha dado la posibilidad de fabricar productos para grandes empresas como las que se mencionan anteriormente.

Asimismo, desarrolla, fabrica y manufactura productos plásticos como lo son envases, tapas, entre otros, utilizando maquinaria de extrusión soplada, inyección y etiquetado, su principal disposición se inclina hacia la industria alimentaria, cosmética y farmacéutica.

La empresa se ha establecido con el fin de lograr la satisfacción total de los clientes, lo cual es innovar y crecer constantemente, adaptándose a los tiempos y gustos de los clientes. Cumpliendo constantemente con la promesa

de calidad y excelencia en los productos fabricados y fomentar el desarrollo profesional de todos y cada uno de los integrantes de la organización y el participar en los mercados de envases de plástico y sus complementos como: tapas, empaques, sellos inviolables, decorados y etiquetados.

## **1.2. Descripción de plásticos**

Se aplica a las sustancias de distintas estructuras y naturalezas que carecen de un punto fijo de ebullición y poseen durante un intervalo de temperaturas propiedades de elasticidad y flexibilidad que permiten moldearlas y adaptarlas a diferentes formas y aplicaciones. Sin embargo, en sentido restringido, denota ciertos tipos de materiales sintéticos obtenidos mediante fenómenos de polimerización o multiplicación artificial de los átomos de carbono en las largas cadenas moleculares de compuestos orgánicos derivados del petróleo y otras sustancias naturales.

La palabra plástico se usó originalmente como adjetivo para denotar un cierto grado de movilidad y facilidad para adquirir cierta forma, sentido que se conserva en el término plasticidad.

En la siguiente página se presenta un cuadro que de algunos segmentos del mercado que utilizan el servicio.

Tabla I. **Segmentos del mercado que utilizan los servicios de PLALSA**

SEGMENTO	USO	DESCRIPCIÓN
<b>Farmacéutico</b>	Envases para productos médicos sólidos, polvos y cremas.	
<b>Cosmético</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustitución de materiales para la mejora de propiedades.</li> <li>• Desarrollo de envases biodegradables para uso en cosmética.</li> <li>• Sostenibilidad y ecodiseño.</li> <li>• Uso de materiales reciclados en productos cosméticos</li> </ul>	<p>1. Cumplimiento de requisitos legislativos de los envases farmacéuticos.</p> <p>2. Asesoramiento sobre materiales plásticos: propiedades, cumplimiento de fichas técnicas, verificación de la funcionalidad, análisis de causas de fallo, entre otros.</p>
<b>Alimentario</b>	Envases desechables para alimentos. La empresa está especializada en la fabricación de envases de distintos tamaños para ensaladas, un amplio surtido de cajas redondas para tartas, cajas rectangulares para pasteles, entre otros.	<p>3. I+D aplicada a los envases de productos farmacéuticos.</p>

Fuente: PLALSA.

### **1.3. Ventajas del plástico como material de envase**

- Libertad de diseño y facilidad de integración.  
Gracias a los diferentes procesos de transformación de plásticos se consigue una gran versatilidad que permite obtener envases de gran variedad de formas y diseños.
- Gran versatilidad de materiales y aditivos.  
Permiten obtener envases con propiedades diferentes y en muchas ocasiones extremas, por ejemplo envases completamente flexibles o completamente rígidos, envases transparentes o totalmente opacos, entre otros tipos.
- Baja densidad.  
Lo que supone bajo peso específico y minimiza los costos en el transporte y distribución del producto.
- Economía.  
Tanto la materia prima como el proceso productivo proporcionan productos con costos relativamente bajos, muy aceptables en los productos de consumo.
- Seguridad e Higiene.  
Una selección adecuada de materias primas y un diseño correcto convierten a los envases plásticos en altamente higiénicos. Por otra parte, son materiales muy seguros a la rotura, minimizan posibles lesiones o cortes, a diferencia de otros materiales como vidrio o cristal.

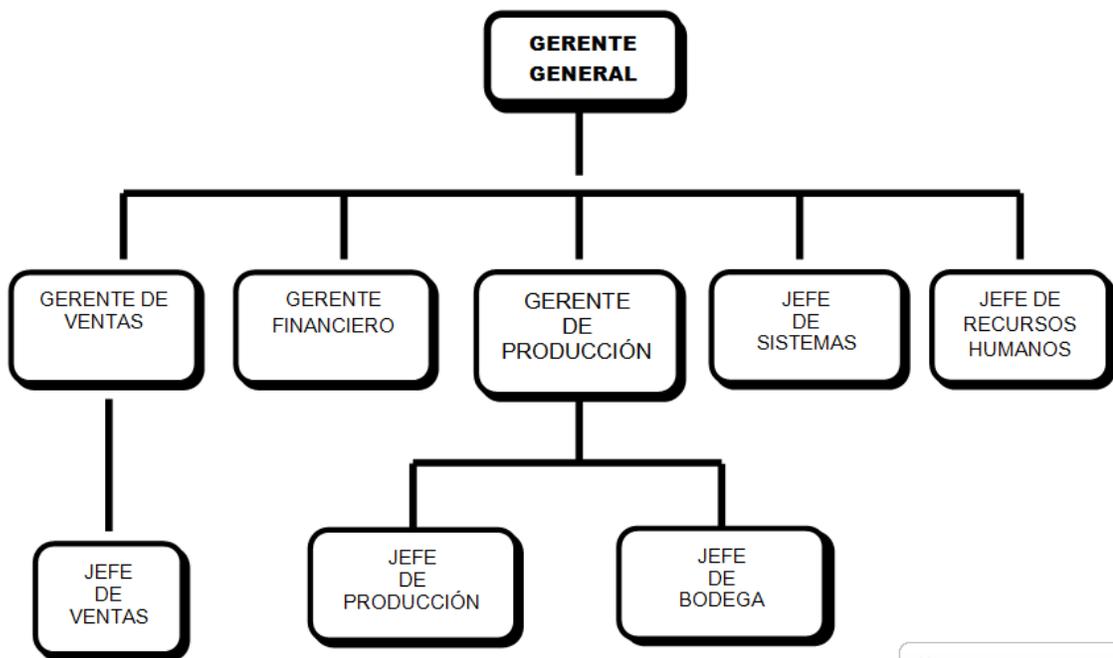
- Sostenibilidad.

Los materiales plásticos son reciclables, por lo que dentro del sistema de gestión de residuos actual es posible su reciclado de forma eficaz.

#### 1.4. Estructura de la organización

Plásticos Albores presenta una organización simple y con poca cantidad de empleados. En la siguiente figura se muestra el organigrama:

Figura 1. Organigrama de la empresa Plásticos Albores, S. A.



Fuente: PLALSA.

## 1.5. Planificación estratégica aplicada

Es un proceso administrativo por el cual los miembros de la Alta Gerencia de una organización visualizan su futuro y desarrollan procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

- La estrategia constituye un medio para establecer el propósito.
- La estrategia es una definición del dominio competitivo de la organización.

La estrategia presenta una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva

En la organización, la estrategia se convierte en un sistema para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas, así como los roles a nivel corporativo de negocios, de manera que la estructura se ajuste a la función.

Constituye una forma de definir la contribución económica que la organización hará a sus grupos de interés.

La planeación estratégica se relaciona con el qué se debe hacer, debe responder a tres preguntas básicas:

- ¿Hacia dónde va usted?
- ¿Cuál es el entorno?
- ¿Cómo lograrlo?

## **1.6. Miopía del *marketing***

La miopía del *marketing* es tener una visión corta de la organización, en términos de los bienes o servicios proporcionados, en vez de tener una amplia visión de las necesidades que se deben atender.

## **1.7. Por qué hacer una planificación estratégica**

Proporciona el marco teórico para la acción y consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización y anticiparse a las jugadas del oponente o la competencia.

### **1.7.1. Lo que no es planificación estratégica**

No consiste en pronosticar. No es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios, no solo tiene que ver con las decisiones futuras, no elimina el riesgo.

## **1.8. Nuevo modelo de planificación estratégica**

Son funciones involucradas en cada una de las fases continuas y establece tres fases en óvalos en vez de rectángulos, para distinguir los enfoques que no son comunes en la planeación estratégica, después del análisis de brechas, existe una elección y luego se aplica la fase de integración de los planes de acción para que de esta forma quede establecido el nuevo modelo.

## **1.9. Planificación para planear**

Resuelve un sin número de preguntas, por ejemplo:

- ¿Cuánto compromiso existe con el proceso?
- ¿Quién se debe involucrar?
- ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?
- ¿De qué manera se ajusta al año fiscal de la organización al proceso de planeación?
- ¿Cuánto tiempo empleará?
- ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?
- ¿Quién necesita analizar los datos?

Para que un equipo de planeación sea efectivo, debe ser capaz de observar y procesar su propia dinámica de grupo.

## **1.10. Monitoreo del entorno**

Son procesos continuos que se deben monitorear, en cuatro entornos separados pero traslapados, los cuales son:

- El macroentorno
- El entorno industrial
- El entorno competitivo
- El entorno interno de la organización

El macroentorno incluye aspectos sociales, demográficos, tecnológicos, económicos y políticos.

El entorno industrial, el objeto de su estudio es la estructura de la industria, la forma como se financia, el grado de presencia gubernamental, los productos típicos utilizados y sus estrategias de mercado.

El entorno competitivo incluye los perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo.

El entorno organizacional interno se halla en la estructura de la organización, su historia, y sus fortalezas y debilidades distintas.

### **1.11. Consideraciones para su aplicación**

En la planeación para planear se hace necesario informar a los grupos de interés que se encuentren ausentes, acerca de la iniciación del proceso y se debe asegurar su consentimiento.

### **1.11.1. Búsqueda de valores**

El equipo de planeación se moviliza de una concentración individual a un examen más amplio de la empresa y su funcionamiento como sistema social.

### **1.11.2. Valores personales**

Implica una evaluación de los valores personales de los integrantes del equipo. Un individuo que posee valores de reputación profesional y está menos interesado en el poder será diferente de las que tiene una persona con prioridades opuestas, sin la diferencia en valores no se identifican ni comprenden, puede haber poco acuerdo acerca de la forma como el futuro de la organización cumplirá las expectativas personales de los miembros del grupo administrativo.

### **1.11.3. Valores organizacionales**

Estos valores reflejan el comportamiento de la entidad u organización. Al compartirlos, se encuentran las razones que los ocasionan, y se demuestran a todo el grupo de planeación que todas las decisiones administrativas se basan en los valores.

La planeación estratégica ayudará a definir claramente la misión, visión, objetivos corporativos y las estrategias que desarrollarán en el corto y en el largo plazo, que ayudarán a que las metas puedan ser controladas y la empresa conozca cual será su situación.

## **1.12. Práctica**

Los resultados de la planificación estratégica permitirán a la empresa Plásticos Albores, S. A. resolver concretamente sus dilemas en la toma de decisiones, así como a aumentar su rentabilidad. De tal forma, la empresa tendrá un mayor posicionamiento en el mercado y buscará un liderazgo apoyado en una ventaja competitiva sustentable en la producción de piezas plásticas termo formado, teniendo en cuenta que tanto sus procesos, como los materiales utilizados en la producción no afectan al medio ambiente.

También se podrá aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo del desarrollo de las estrategias y podrá aplicarlas de manera práctica, dando a conocer que la empresa Plásticos Albores trabaja con materiales 100 % reciclables, y con esto muestra que a pesar de ser un empresa pequeña se preocupa por la responsabilidad y quiere que su actividad tenga un efecto positivo tanto en la sociedad como en el medio ambiente. Esto ayudará a ampliar sus conocimientos en el área de la planeación estratégica y en la producción de las piezas haciéndola más competitiva en el mercado.

## **1.13. Información para la investigación acerca de la planificación estratégica**

Se describen dos marcos importantes para su uso en la investigación de la planificación que en este caso interesa.

### **1.13.1. Marco de referencia**

El marco de referencia está conformado por el marco conceptual, es donde se presentan los términos que van a emplearse con mayor frecuencia, lo

cual le permitirá al lector conocer del tema de investigación. También se tiene el marco teórico, es el que permite ubicar el tema objeto de investigación dentro de las teorías existentes que se usarán directamente en el desarrollo de la investigación, la información general y el cronograma. Con los anteriores marcos se dará solución al problema de la investigación.

### **1.13.2. Marco conceptual**

A continuación se expondrá los conceptos claves que serán utilizados en la solución del problema de la empresa Plásticos Albores, según Humberto Serna en su libro *Gerencia Estratégica*. p. 19-32.

Amenazas: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Cultura organizacional: Incluye los valores, creencias, y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.

Debilidades: “Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.”(Serna, 1997, p. 31)

Diagnóstico estratégico: análisis de fortalezas y debilidades interna de la organización, así como amenazas y oportunidades del entorno que enfrenta.

Estrategas: son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa, a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

**Estrategias:** son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

**Fortalezas:** actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

**Misión:** formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

**Objetivos globales:** resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa.

**Oportunidades:** eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna adecuada.

**Planificación estratégica:** es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

**Planes de acción:** son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación.

Políticas: son los medios que permiten alcanzar los objetivos. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos a lograr los objetivos enunciados.

Principios corporativos: son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización.

Ventaja competitiva: todo lo que una empresa hace especialmente viene en comparación con empresas rivales.

Visión: es la declaración amplia y suficiente donde quiere que su empresa o área esté dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

#### **1.14. Planeación estratégica**

El concepto de estrategia, que en 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, donde lo define como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Posteriormente en 1962 se introduce en el campo de la teoría del *management*, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no

necesariamente económicos y deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

Se comenzará con algunas de las definiciones más importantes a través de los siguientes años, se muestran a continuación para observar la evolución del concepto.

"De una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición única, viable, basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los "oponentes inteligentes".

"La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos".

"La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

Según Humberto Serna "la planeación estratégica es el proceso mediante una organización, define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas".

Conviene aclarar que los investigadores decidieron tomar dos modelos para realizar la investigación, estos corresponden a los autores Humberto Serna (*Gerencia estratégica*) y Fred David (*Conceptos de administración estratégica*);

primero se mostrará como propone Serna realizar un análisis situacional de la empresa, luego tomando el modelo de David se diseñará la misión, visión, políticas y objetivos, para concluir con el planteamiento e implementación de las estrategias.

### **1.15. La planificación estratégica tiene 6 componentes**

- Los estrategas

Son aquellas personas que se encuentran en la Alta Gerencia, a quienes les corresponde proponer e implementar la definición de los objetivos y políticas de la organización.

- El direccionamiento estratégico

Consta de tres partes:

- Principios corporativos: son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización. Estos principios deben ser compartidos por todos los miembros de la empresa.
- Visión: es un conjunto de ideas generales donde se define lo que una empresa es y a dónde se dirige, la visión de la empresa sería:
  - Ser una empresa eficiente y eficaz en el área de la industria del plástico en la fabricación de sus productos; así también, implementar acciones que permitan maximizarse para que de esta manera obtener ventajas competitivas duraderas.

- Misión: es la formulación de los propósitos de una organización la cual va a distinguirla de otros negocios del mismo sector y la misión de la empresa es:
  - Fabricar un producto de calidad, que satisfaga las demandas o requerimientos exigidos por los clientes, con la mejor tecnología que esté al alcance, así como contar con mano de obra calificada, dando confiabilidad y entrega justo a tiempo de las demandas.

Ya definidas las tres partes, la empresa podrá crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.

- El diagnóstico estratégico

Se basa en analizar la situación actual de la organización tanto interna como externa, por medio de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

- Opciones estratégicas

Cuando ya se haya definido el diagnóstico estratégico, la empresa deberá estudiar los sectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento), analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la organización, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos; esto le permitirá a la empresa lograr su misión.

- **Formulación estratégica**

Dentro de los proyectos estratégicos y los planes de acción, se deberá reflejar en el presupuesto estratégico. Para esto es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional, así como diseñar planes de acción concretos.

- **Auditoría estratégica**

El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado, donde se definirán unos índices que permitirán a la empresa medir su desempeño. Para la formalización de este proceso de evaluaciones y mediciones periódicas, es necesaria la auditoría estratégica, componente que asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso.

#### **1.16. Formulación de la misión**

Se desarrolla un enunciado claro del tipo de negocio en que se halla la organización.

- ¿Qué función desempeña la organización?
- ¿Para quién desempeña esta función?
- ¿De qué manera trata de desempeñar la función?
- ¿Por qué existe esta organización?

### **1.17. Diseño de la estrategia de negocio**

Requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización

- Identificar las principales líneas de negocios
- Establecer los indicadores críticos del éxito
- Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal.

### **1.18. Actualidad**

Descripción en forma general de cómo se encuentra Plásticos Albores, S. A. en la actualidad.

#### **1.18.1. Organización**

La empresa es una persona jurídica tipo sociedad anónima con capital netamente nacional. La estructura orgánica administrativa de la Empresa es vertical, tiene un esquema funcional-lineal, organizada por departamentos de acuerdo a las actividades y responsabilidades que estos cumplen.

Plásticos Albores, S. A. es una empresa mediana y cuenta con un total de 47 trabajadores entre gerentes, empleados y obreros.

### **1.19. Perfil de capacidad interna (PCI)**

El perfil de capacidad interna (PCI) de la empresa, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio interno.

Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías las cuales son:

- La capacidad directiva

Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo (planeación, toma de decisiones, coordinación, etc.)

- La capacidad competitiva (o de ventas)

Son todas aquellas fortalezas o debilidades relacionadas con el área comercial (calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, etc.)

- La capacidad financiera

Incluye todos los aspectos relacionadas con el área financiera de la compañía (deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, etc.)

- La capacidad de producción

Incluye todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales (infraestructura tecnológica, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, intensidad en el uso de la mano de obra, etc.)

- La capacidad del talento humano. (Recursos Humanos)

Incluye las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano (nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, etc.)

El Área de Producción cuenta con 8 máquinas de alto volumen de producción para diferentes capacidades de envase, desde 125 ml. hasta 6 lts., controladas por procesadores electrónicos y con un volumen total de capacidad instalada de 600 kg/hora, equivalentes a 54 litros por minuto. (información proporcionada por la empresa).

Plásticos Albores, S A. ha trabajado por ser un proveedor confiable, adaptándose con mayor velocidad y eficiencia a los cambios de diseño y tecnológicos, para proveer a sus clientes un mejor servicio y rapidez de respuesta, así como para lograr el cumplimiento de sus expectativas aumentando su capacidad instalada.

La organización está constituida por una serie de subsistemas los cuales están interrelacionados para lograr las 6 funciones de toda organización:

- Ampliar sus límites
- Producir
- Mantenerse
- Adaptarse al cambio
- Administrarse
- Crecer

A lo largo de su desarrollo ha innovado su maquinaria según lo requieran sus actividades. Es por ello que la empresa en los últimos años ha realizado algunas inversiones con el propósito de ser más competentes.

Para desarrollar una estrategia corporativa se deben tener en cuenta tres elementos claves:

- Identificar una ventaja competitiva de la organización, esta ventaja puede estar presente en su producto, su recurso humano, en el servicio al cliente, etc.
- Encontrar un “nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento de mercado compatible con la visión corporativa; el nicho efectivo es aquel que da a la empresa una posición en la cual la organización pueda obtener una ventaja de las oportunidades que se presenten y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.
- Encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

Serna propone la realización de la matriz de la siguiente forma:

Tabla II. **Análisis FODA**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Enumerar las de mayor impacto	Enumerar las de mayor impacto
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto	<b>DO</b>	<b>DA</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
mayor impacto	<b>FO</b>	<b>FA</b>

Fuente: SERNA. *Gerencia Estratégica.*

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, aparecieron las estrategias DO - DA – FO – FA.

### 1.20. **Ubicación**

Los factores relacionados con la ubicación de la planta pueden variar considerablemente. Se pueden considerar como factores el precio de los activos, la disponibilidad de un sistema de transporte confiable, el tamaño del mercado y la disponibilidad de técnicos.

Plásticos Albores S. A. es una empresa industrial ubicada en la región sur del país, en un parque industrial. Es considerada una mediana empresa y cuenta con una amplia experiencia en la fabricación de productos plásticos. Posee un área de 5 900 m<sup>2</sup>, que comprende la planta y las oficinas administrativas.

Plásticos Albores S. A. dispone de equipos de fabricación y control de calidad, alemanes en su mayoría y de alta tecnología; utiliza materias primas e insumos de procedencia nacional e importada.

### **1.21. Fines de la organización**

Fines inmediatos

- Producir y comercializar productos plásticos orientados al sector farmacéutico, alimenticio y cosmético, para cubrir la demanda del mercado local, regional y nacional con calidades y precios competitivos, que le permitan mantener su mercado.
- Optimizar su productividad, con el fin de mejorar la estabilidad económica y social de los trabajadores así como permitir el crecimiento económico de la empresa.

### **1.22. Fines mediatos**

- Ser una de las empresas más grandes del ramo a nivel nacional.
- Cubrir como mínimo el 20 % del mercado nacional, con adquisición de nueva maquinaria.
- Ampliar las líneas de extrusión.
- Ampliar la línea de inyección con la adquisición de nuevos moldes.
- Incursionar en mercados externos.

- Contribuir al desarrollo integral del sector manufacturero a nivel nacional.

### **1.23. Distribución de la organización**

La empresa Plásticos Albores, S. A. se compone de los siguientes departamentos:

#### **1.23.1. Administración**

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

Dentro de la administración de Plásticos Albores se ha encontrado que el análisis de la misma, se facilita mediante la organización útil y clara del conocimiento. Al estudiar esta disciplina resulta útil dividirla en cuatro funciones:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Este marco teórico se ha usado y probado durante muchos años en casi todas las medianas empresas. Aunque existen formas diferentes de organizar el conocimiento administrativo, incluso después de experimentar en ocasiones con formas alternativas de estructurar el conocimiento.

### **1.23.2. Planeación**

La Dirección de PLALSA asegura que para cada una de las funciones dentro de la empresa, se establecen objetivos, dentro de estos están los de calidad, son medios de control que se llevan a través de kardex y formatos diseñados por el Departamento de Producción, consistentes con la política de calidad que se lleva en la empresa.

En lo que respecta a la planeación de la producción, la empresa define reglas de control para una mejor supervisión de las operaciones; en cada departamento el responsable vela por el cumplimiento de estándares y la aplicación correctiva de medidas cuando es necesario.

### **1.23.3. Organización**

El propósito de la empresa es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.

Se toma en cuenta el principio de eficiencia organizacional, una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa, con un mínimo de consecuencias a costos no buscados.

El motivo principal de crear una estructura organizacional es la limitación de la función de control. Si no hubiese tal limitación, se podría tener una empresa desorganizada con un solo gerente, ya que no contaría con un orden para cumplir los objetivos planteados.

También se cuenta con el principio del tramo de control, en cada puesto administrativo, tiene un límite el número de personas que un individuo puede dirigir eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de variables implícitas.

#### **1.23.4. Dirección**

Es el elemento que fija la política de la empresa y delega la administración en la Gerencia General. Los auditores externos encargados de hacer el estudio de los estados financieros y la situación económica de la empresa dan cuenta al Directorio.

Entre sus principales funciones están:

- Examinar y fiscalizar la contabilidad de la empresa.
- Propone a la Junta General de accionistas la distribución de las utilidades.
- Autorizar las adquisiciones necesarias para el establecimiento de oficinas y centro de trabajo.
- Propone previo acuerdo a la Junta General de Accionistas al gerente general.

### **1.23.5. Control**

Se puede definir como la función administrativa que consiste en medir y corregir la realización de las actividades de los subordinados con el fin de asegurar que se logren los planes y objetivos de la empresa.

En PLALSA, el propósito “control”, es fundamentalmente, garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente, medios adecuados para chequear que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control se maneja de la siguiente manera dentro de la empresa:

- Señalar niveles medios de cumplimiento.
- Establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada semana, mes, año, entre otros).

### **1.23.6. Entorno**

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante

es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector industrial en el cual compete. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

Las fuerzas externas al sector industrial tienen una importancia relativa, ya que estas afectan por igual a todas las empresas.

#### **1.24. Entorno específico**

Es otro medio que se considera útil en el análisis de una industria, es aquella que se basa en la identificación de los factores específicos considerados críticos, por ser los determinantes centrales del atractivo de una industria.

Aunque esta metodología podría parecer algo subjetiva y dependiente del buen juicio de los ejecutivos involucrados, tiene la ventaja de comprometerlos en una seria reflexión para identificar los temas que ellos consideran, son los más fundamentales y críticos para competir. El ejercicio de investigar a profundidad estos factores críticos ayuda para identificar los problemas realmente significativos, evaluando su impacto sobre el beneficio de la industria, además sirve también como un recurso eficaz de comunicación entre los ejecutivos, lo cual genera un enriquecimiento colectivo de su comprensión del negocio.

Los pasos a seguir para hacer el análisis específico de PLALSA según esta metodología pueden resumirse como sigue:

- Identificar factores externos críticos que producen un impacto sobre el beneficio de la industria en la cual se encuentra el negocio, por ejemplo, factores de mercado, en los que se encuentran: tamaño, tasas de crecimiento, diferenciación.
- También pueden analizarse factores tecnológicos como: complejidad, patentes, etc.; otro ejemplo común son los factores económicos que pueden ser: la inflación, tasas de interés, tipo de cambio, legislación, tributación, etc.
- Evaluar el grado de beneficio de cada uno de los factores seleccionados, tanto en el presente como en el futuro.
- Obtener de este análisis las oportunidades y amenazas principales asociadas a la empresa.

### **1.25. Incertidumbre del entorno**

El marco de referencia más importante y más ampliamente aceptado para evaluar el beneficio de una industria es el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (autor del folleto gerencial “¿Qué es la estrategia?). Esencialmente este postula que hay cinco fuerzas que típicamente conforman la estructura de la industria, son las siguientes:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de nuevos participantes
- Amenaza de sustitutos
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores

Obviamente en la incertidumbre del entorno existe la intensidad de la rivalidad entre los competidores de una industria.

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas que contribuyen al atractivo de la industria. Entre los muchos determinantes de rivalidad sobresalen cuatro de ellos:

- Crecimiento de la industria
- Concentración y equilibrio de la industria
- Diferenciación del producto
- Costos de cambio para los clientes dentro de la industria

Las barreras a la entrada son resultantes de una amplia variedad de nuevos factores, incluyendo las economías de escala, diferenciación de productos, intensidad de requerimientos de capital, importancia de los efectos del aprendizaje, grado de proteccionismo gubernamental, etc.

#### **1.26. Análisis interno PCI (perfil de capacidad interna)**

Para la realización del objetivo general formulado anteriormente se necesita realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa que afecta su operación corporativa, con cada una de las cinco capacidades que evalúa esta matriz, con el fin determinar los problemas que requieren corrección.

El análisis interno se realizó basándose en los datos extraídos de las fuentes de información primaria y secundaria (encuestas, entrevista y método de observación) se obtuvo lo siguiente:

Tabla III. **Tabla de perfil de capacidad directiva**

Capacidad Directiva	Fortalezas			Debilidad			Impacto		
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
1. Imagen corporativa,		x						x	
2. Uso de planes estrategicos				x			x		
Análisis estratégico					x		x		
3. Evaluación y pronostico del medio				x			x		
4. Velocidad de repuesta a condiciones cambiantes			x					x	
5. Flexibilidad de la estructura organizacional		x					x		
6. Comunicación y control gerencial	x						x		
7. Orientación empresarial		x					x		
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa			x			x			
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante		x			x				
10. Agresividad para enfrentar la competencia				x			x		
11. Sistemas de control			x					x	

Fuente: PLALSA.

Con base en el análisis interno (PCI) y el análisis externo, a continuación se establecen los factores clave de estos análisis que de una o de otra manera afecta el funcionamiento de la empresa. Para ello se utilizó la siguiente hoja de trabajo que permitió la clasificación anterior:

Tabla IV. **Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
Carencia de estrategias administrativas y de ventas.	Alta innovación en el diseño del producto.
Poco capital para invertir en tecnología de punta.	Personal operativo experimentado.
Dependencia de pocos clientes	Buena comunicación y control gerencial.
Falta de asimilación de las normas de calidad	Alta flexibilidad en la producción.
Altos costos en distribución y ventas	Excelente calidad de materia prima
Bajos recursos financieros	Buena relación con los proveedores.
Alta rotación de empleados	Alta flexibilidad de la estructura organizacional
Poca disponibilidad de efectivo.	Estabilidad de costos de producción.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Ofertas en créditos públicos.	Potencialidad de desarrollo tecnológico por parte de la competencia.
Apertura de nuevos mercados (TLC)	Entrada de nuevos competidores (TLC)
Nuevos proveedores de MP	Masificación de productos sustitutos
Alianzas estratégicas.	Alto número de oferentes.
Acceso a nuevo talento humano.	Recesión económica.
Migración de la población rural a la ciudad	Creación de nuevos impuestos
Inversión de capital extranjero.	Aumento del índice delincencial.
Uso de las redes sociales.	Catástrofes ambientales.

Fuente: PLALSA.

Cabe concluir que según la implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias.



## **2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA PROPUESTA**

### **2.1. Área de actividades en que se desempeña**

Plásticos Albores se creó aproximadamente hace 28 años. Tiempo atrás a su creación, el propietario observó que las empresas dedicadas a la elaboración de envases de plástico vendían los productos con más del 100 % de ganancia, de allí nace la inquietud por formar una empresa que beneficie a los clientes, ofreciendo un producto con un costo más bajo y de alta calidad, e inició el proceso para la constitución legal.

El primer paso fue, contactar a las empresas más grandes y con más años de laborar en el mercado a nivel nacional, quienes los refirieron a la empresa que distribuye la materia prima de más alta calidad a nivel internacional, la que se convirtió en el proveedor de la materia prima.

En cuanto a tecnología se refiere, realizaron inversiones en sistemas adecuados para la producción, cuentan con tecnología que hasta el momento les ha sido suficiente.

Se instaló una planta donde cuentan con una línea completa de fabricación y una calidad aceptable. El área de producción es adecuada para llevar a cabo todos los procesos para la elaboración de su producto, ya que cuentan con un espacio aproximado del 35 % para usarlo como bodega de producto terminado hasta finalizar la orden de trabajo.

Los procesos de fabricación se llevan a cabo con un 75 % de la capacidad instalada disponible y se manejan *stock* de inventario equivalente a dos meses, esto para productos determinados.

Aunque es bajo pedido, la selección de proceso, se hace en serie, es decir, que cualquier pedido debe cumplir con determinados volúmenes de producción, de lo contrario, no se hace.

De acuerdo con la información obtenida, no cuentan con programas que guíen las actividades de la empresa, tal es el caso de los planes de acción. Cuando se efectúa alguna actividad de importancia mayor, es el gerente quien indica paso a paso como deben efectuarse, sin darlas por escrito y bien definidas, así como no indica, quienes son los responsables del cumplimiento de las mismas; al gerente no le gusta delegar autoridad.

## **2.2. Recursos fundamentales**

- Físicos
- Humanos
- Financieros
- Intangibles

Los recursos físicos son necesarios para efectuar las operaciones de la organización, cuenta con 8 máquinas de alto volumen de producción de origen alemán y estadounidense para elaborar diferentes capacidades de envases desde 125 ml hasta 6 litros, son controladas por procesadores electrónicos. Se cuenta también con taladros, cortadoras, esmeriles, etc.

Los recursos humanos son trascendentales para la existencia de cualquier organización; son un factor primordial en la marcha de una empresa.

En Plásticos Albores, el personal puede rotarse en la utilización de diferente maquinaria, con el propósito de mejorar destrezas y habilidades en los empleados, este hecho ayudará a la empresa en cualquier imprevisto que se presente por la ausencia de alguno de los trabajadores y esta actividad contribuye a mejorar la competitividad de la misma.

Esta actividad se comenzó a realizar con el propósito de motivar al personal, sin embargo, los empleados comentan que era para ellos más trabajo, en ningún momento se logró que lo tomaran como una forma de ascenso en el área de trabajo, o como una forma de motivarlos al aprendizaje de la maquinaria en general.

Se trabaja en base a bonificaciones, es decir, el que produce, gana y esto se logra bajo control periódico. El método de pago para los empleados es: sueldo base + bonificación y se hace quincenalmente.

Los recursos financieros: son los recursos propios y ajenos de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades.

Recursos financieros propios: Plásticos Albores, se inició con una inversión de Q 500 000,00

En lo que respecta a la solvencia, el capital utilizado en la compra de activos de la empresa es propiedad del gerente, quien espera tener una tasa de rendimiento que llene sus expectativas para la recuperación del capital.

En cuanto a la rentabilidad se trabaja con un 14 % arriba de los costos de producción.

Su situación contable se cumple con los libros obligatorios comerciales y fiscales, según la ley.

Los recursos intangibles incluyen a derechos de marca, derechos de autor, patentes, permisos, entre otros. Existen los recursos intangibles competitivos. Estos se refieren al conocimiento acumulado por la empresa.

Con el apoyo de estos recursos, se toma en cuenta que el poder y el control en la empresa, puede de manera accesible aceptar los diferentes ritmos de competencia entre las existentes.

### **2.3. Clases de empresas con que compete**

Son las empresas que de manera formal se dedican a la manufactura de productos plásticos. PLALSA compete en el mercado con aproximadamente 25 dedicadas a la misma producción, esta cantidad solo en el área de la región metropolitana donde se concentra aproximadamente el 60 % de la demanda del producto.

Una de las maneras para calcular la participación en el mercado de PLALSA, es a través de la demanda bastante aceptable que tiene, esto por la buena calidad de la materia prima que utiliza, la cual da como resultado un producto competitivo ante las demás empresas.

Se estima que actualmente alcanza un 14 % de la demanda en el mercado nacional. (Información proporcionada por la empresa, basándose en la facturación de su producto, en término de seis meses).

Ante un producto terminado de mejor calidad que sus competidores, la demanda se da en un volumen aceptable (en comparación con las demás empresas), pero esto ocasiona mayor riesgo crediticio; por ello, se ven en la necesidad de operar con documentos que avalen la recuperación de la cartera, tales como: fianzas u otras garantías de pago.

La Gerencia General indica que las empresas con las que compete, limitan su negociación, debido a que para estas no es conveniente tener muchos proveedores, ya que los precios son negociados con volumen de compra, caso contrario se da con PLALSA, debido a que poseen una buena cartera de proveedores, producto de sus pagos puntuales.

#### **2.4. Segmentos del mercado**

Se puede definir tres segmentos del mercado a los que sirve:

- Empresas farmacéuticas

Empresas dedicadas a la elaboración de productos medicinales. Se constituyen consumidores finales del producto, la venta en este nivel es muy exigente, ya que son muy determinantes los aspectos técnicos y de calidad que demandan del producto.

- Empresas cosmetológicas

Empresas dedicadas a la elaboración de productos de belleza, aquí también juega un papel muy importante la calidad del producto.

- Empresas alimenticias

Empresas dedicadas a la elaboración de bebidas envasadas, en este caso demandan envases de plástico solicitados con especificaciones exactas tal como lo indican los clientes y/o el consumidor final.

## **2.5. Barreras existentes**

Representan un aspecto fundamental en la determinación de la estructura del mercado, ya que afectan el número de empresas, la concentración, la amenaza de entrada y el nivel de competencia de una industria, y las existentes que en determinado momento pudieran afectar a la empresa y se encuentran en la empresa investigada.

### **2.5.1. Las fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas**

Son las que ajustan la regulación de los impuestos y en Guatemala se mantiene un tanto cambiante por la poca recaudación fiscal existente.

Debido a que constantemente se están manteniendo tarifas inestables para importaciones y exportaciones de maquinaria y principalmente la “materia prima” que se utiliza.

### **2.5.2. Las fuerzas tecnológicas**

Se constató que la empresa cuenta con la maquinaria apropiada para la producción, se utiliza tecnología básica para la producción, es decir, maquinaria que es suficiente para la actividad que desempeña; posee un sistema de cómputo actualizado.

La tecnología utilizada para la producción de ventanas, es la más utilizada a nivel internacional y es considerada la mejor a nivel de Centro América.

La empresa cuenta con una máquina (termofusionadora) que le permite realizar las uniones de los perfiles con una calidad muy especial.

En el termofusionado, se verifica que las piezas no tengan bordes ásperos, o bien, imperfecciones.

### **2.5.3. Las fuerzas competitivas**

La posición de los productos de PLALSA en el mercado están consolidados con clientes importantes pero a veces afectan las fallas en la calidad y retrasos en las entregas de los pedidos. Esto puede crear un desprestigio de los productos. Deben realizar cambios en fuerzas internas, para producir cambios en la entrega de productos y servicios.

PLALSA debe ser capaz de responder en forma ofensiva o defensiva a los factores externos mediante estrategias que minimicen amenazas y maximicen oportunidades.

## **2.6. Estrategia actual**

La aplicación del proceso de planificación estratégica actual en PLALSA, ha permitido conocer más a la organización, para orientar de manera efectiva su rumbo, asimismo, facilita en forma innovadora la acción de la dirección para adaptar a la empresa ante medios cambiantes, exigentes y dinámicos, buscando lograr el máximo de eficiencia y eficacia en la calidad de prestación de sus servicios.

El mercado al que pertenece, se ha tornado más competitivo y exigente, teniendo además como competidores a los importadores del mismo producto. Dentro de este contexto, PLALSA, tiene la ventaja de brindar servicios a sus clientes que se dan en forma limitada con la competencia.

El análisis de la planificación estratégica de la empresa, se determinó como una de las estrategias, la implementación de un sistema de información para brindar facilidades en el procesamiento y manejo de la información, generada a través de los servicios que les brinda a todos sus clientes.

Los beneficios a obtener con la aplicación de este sistema, es que agilizará el servicio de atención a los clientes, así como se mejorará el servicio de generación de información administrativa.

## **2.7. Capacitación al personal**

La capacitación conduce al desarrollo e implica la obtención de herramientas que pueden utilizarse para mejorar el rendimiento de una organización y, por lógica, de su recurso humano, por esta razón los directivos

de la empresa no deben pensar que la capacitación es un gasto sino al contrario es una inversión.

Es tan importante mantener al personal capacitado, de manera que puedan apoyarse en ello como ventaja competitiva sobre su competencia.

La mejor estrategia que puede implementar Plásticos Albores es, contar con las capacitaciones que prestan entidades como lo es el Intecap, debido a que esta entidad brinda servicios de Formación continua del recurso humano vinculado a las empresas, orientación y capacitación para el empleo, entre otros.

Una oportunidad que tiene Plásticos Albores con el Intecap, es que esta entidad brinda servicios como el programa On Line, ya que los empleados pueden acceder a formación para el trabajo a través de ambientes virtuales de aprendizaje, eliminando así los costos de tiempo, desplazamiento y rigidez de horarios.

Otra estrategia para la capacitación es implementar sus propias capacitaciones, a través del personal que están capacitados para enseñar a los demás el conocimiento que adquirió a través de otras entidades, o por experiencia que ha ido adquiriendo en la empresa.

## **2.8. Motivación al personal**

De acuerdo al análisis que se realizó se determinó que la rotación del personal, es decir, el constante cambio de operarios que ingresan a trabajar al área de producción, es la causa principal en la baja motivación hacia el trabajo que desarrolla cada empleado de la empresa.

La motivación es un mecanismo fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la obtención de los objetivos de la empresa. Por lo anterior, la empresa debe motivar a sus empleados para que sus actividades no se conviertan en una actividad opresora ni rutinaria.

De acuerdo a lo anterior la empresa debe establecer la medición del desempeño de los empleados, por medio de esto se podrá implementar las siguientes motivaciones:

- Adecuación de la persona al puesto de trabajo: esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.
- Participación y delegación: esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.
- El reconocimiento del trabajo efectuado: esta motivación se puede realizar a través de reconocimientos por parte del jefe, bonificaciones económicas, entre otros.
- Evaluación del rendimiento laboral: consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

- También se propone a la empresa realizar actividades culturales como lo son torneos de futbol, ya que para la cultura de los trabajadores es muy importante que la empresa fomente la recreación de sus empleados y con esto se puede generar un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa el cual no representaría un costo elevado para la misma.

## **2.9. Selección de personal**

El proceso de selección de personal que aplica la empresa Plásticos Albores es muy básico, debido a que no existe actualmente un parámetro que permita verificar si el aspirante cumple con todos los requisitos que se requieren para ocupar el cargo. Además de comprobar si la empresa dispone de los recursos para cubrir la vacante que se está solicitando.

La importancia del recurso humano, constituye en la cuenta de resultados una parte fundamental de la estrategia de esta entidad; es por ello que se avalúa el recurso humano no solo teniendo en cuenta la experiencia y los conocimientos individuales de los empleados, sino también por su habilidad para trabajar juntos y hacerlo eficazmente. Esto puede proporcionarle una ventaja competitiva sostenible que le permitirá apropiarse de la vanguardia en su ramo.

## **2.10. Amenazas**

Las amenazas corresponden a las demandas del sector empresarial, por no contar con personal operativo calificado y profesionalmente formado, puede provocar problemas en el cumplimiento de sus metas; también, el aumento explosivo en la demanda del producto por parte de la clientela con que cuenta.

Entre otras amenazas existen:

- Crisis económica que afecta al país en la actualidad.
- Competencia desleal.
- Exigencia de alta tecnología en el mercado.
- Poca capacidad de acceso a la tecnología en la actualidad.
- Incremento de los costos de los insumos de producción.
- Productos nuevos de importación.
- Incumplimiento de los acreedores de insumos y materia prima.
- Ingreso de nuevas empresas al mercado.
- Baja de la calidad de la materia prima a consecuencia del incremento de precios a nivel mundial.

## **2.11. Fortalezas**

La capacidad instalada con que cuenta la empresa le permitirán participar con muchas ventajas en el mercado nacional.

- El transporte con que cuenta para la entrega de producto es relativamente nuevo.
- El personal que labora en el área administrativa posee una amplia experiencia, así como una gran identificación con la empresa, de tal suerte que laboran inclusive después del horario de trabajo. (Tiempo extra).
- La infraestructura (instalaciones) con que se cuenta está en óptimas condiciones para su desempeño.
- El acceso que existe hacia la planta se encuentra en óptimas condiciones.

- Instalación aceptable de red para el proceso automático de la información.
- Costos de operación bastante beneficiosos para la empresa.
- Creatividad (en ocasiones, hacen sus propias herramientas de trabajo).
- Uso eficiente de los recursos de la empresa por parte de su personal.

### **2.12. Debilidades**

Plásticos Albores, S. A. no percibe con suficiente claridad la importancia de la capacitación, lo que produce escasas oportunidades de desarrollo técnico y profesional para el personal, mayormente en el área operativa.

- En ocasiones la atención a los clientes se realiza con cierta demora, debido a que aun en algunas áreas existen procedimientos manuales.
- Existe información incompleta en los expedientes de muchos clientes.
- Inexistencia de manuales de procedimientos de las actividades y falta de actualización del manual de organización y función de la empresa.
- Falta de reuniones periódicas entre las gerencias y jefaturas con la Gerencia General para tratar el rendimiento o desempeño de la empresa.

### **2.13. Oportunidades**

Plásticos Albores, S. A. reconoce ampliamente la competencia y la legitimidad de las otras organizaciones para poder estar un paso adelante.

Entre otras oportunidades, se deben tomar en cuenta las siguientes:

- Ingresar en nuevos mercados o segmentos.
- Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.
- Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.
- Incremento de las ventas y productos sustitutos.
- Atender a grupos adicionales de clientes (clientes nuevos).
- Cambios en tecnología y mercados tanto en pequeña como a gran escala.
- Cambios en políticas de gobierno relativas a su actividad.
- Acontecimientos locales donde se encuentra la planta de producción.
- Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.

#### **2.14. Diagnóstico**

Para una organización el diagnóstico es el principal paso para la elaboración de las estrategias, las cuales se desarrollan en la etapa de planificación de las mismas. Este método permite obtener, a través de la aplicación de una serie de técnicas (entrevista y encuestas), la información necesaria para caracterizar la situación problema que se va a abordar como centro de las estrategias, y las diferencias que existen entre el estado actual y el estado deseado. La etapa de diagnóstico es el punto de partida para el

diseño y ejecución de cada una de las acciones de solución a las dificultades que se hallarán. A continuación se muestra los distintos diagnósticos o análisis que se realizó a la empresa Plásticos Albores, las cuales muestran la situación presente de la misma.

- Análisis administrativo

Para este análisis se realizaron una serie de preguntas a los empleados de la empresa relacionadas a los procesos administrativos, la comunicación que existe dentro de la empresa, las funciones de sus respectivos trabajos; esto se realizó con el fin de detectar causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

De acuerdo a la entrevista realizada al jefe de producción ayudó a analizar más a fondo la situación actual de la empresa, de esta entrevista se pudo concluir:

- La tecnología que se utiliza en la empresa es de 20 a 25 años de antigüedad.
- La máquina más avanzada que poseen es de aproximadamente 6 años.
- Se realizan algunos procesos de manera manual, por lo cual los costos y la productividad dependen de la mano de obra. Además cuentan con dos máquinas, una para decoración y otra para impresión que no están utilizando.

- En estos momentos se lleva a cabo un plan de producción semanal y se está trabajando con una firma para que se lleve a cabo un control del desempeño de los empleados.
- Análisis del sector

La industria de plásticos de Guatemala comenzó por motivos de requerimientos y solicitudes del mercado interno, ya que los países dedicaron sus recursos e industrias a la fabricación de productos en envases plásticos para que de esta manera bajaran sus costos de operación; debido a lo anterior Guatemala tuvo la oportunidad de crear esta industria para satisfacer sus propias insuficiencias, ante la escasez de este recurso el país comprendió que era el momento propicio de aprovechar sus recursos naturales y su mano de obra, así satisfacer los requerimientos de este bien que solicitaba con urgencia la nación.

La industria comenzó importando la tecnología necesaria para la producción del plástico y con la llegada de empresas multinacionales, las cuales instalaron sus propias fábricas siguiendo sus propios parámetros. Esto sirvió para la organización del grupo familiar guatemalteco que aprovecharon los beneficios de las normas aduaneras y el apoyo financiero de algunas entidades lo cual permitió construir industrias de transformación del plástico.

Gracias a las nuevas políticas los principales usos del plástico y sus manufacturas son:

- Aplicaciones en el sector industrial: piezas de motores, piezas para aparatos eléctricos y electrónicos, carrocerías, aislantes eléctricos, entre otros.
- En construcción: tuberías, impermeabilizantes, espumas aislantes de poliestireno, entre otros.
- Industrias de consumo y otras: envoltorios, juguetes, maletas, artículos deportivos, fibras textiles, muebles, bolsas para basura, entre otros.

Una tendencia que a nivel mundial ha transformado la industria de plásticos es la industria del reciclaje que recolecta desechos plásticos como materia prima para generar nuevos productos plásticos o para vender la materia prima a empresas procesadoras. Existen también iniciativas privadas de empresas que tienen una mayor responsabilidad social, que pretenden reciclar los propios desechos plásticos de empaques u otros materiales, para disminuir costos y tener un menor impacto negativo en el medioambiente.

Plásticos Albores es una empresa comprometida con el medio ambiente, esto se debe a que toda la organización participa de manera activa en la política ambiental, la cual acata las leyes que los rige. Para realizar este análisis se diseñó una entrevista con el Ing. de producción, colaborador de la empresa quien transmitió lo siguiente:

La empresa trabaja con material plástico, el cual es reutilizable y se vende a terceros para que sean reprocesados y en algunos casos la empresa se encarga de reprocesarlos, por esta razón no existen residuos ni desechos. Por lo anterior Plásticos Albores, S. A. posee un plan de manipulación, transporte y disposición de los residuos sólidos que cumple con las disposiciones legales.

La empresa efectivamente dicta capacitaciones de las normas sobre protección y conservación de la audición, de la salud y el bienestar de las personas, por causa de la producción y emisión de ruidos; estas capacitaciones se realizan a través de la contratación con una firma (Colmena) que los asesora acerca de la seguridad industrial.

Mensualmente la empresa posee un programa de aseo y de los residuos en toda la planta la cual cumple con las disposiciones de la ley.

- Análisis de calidad

La calidad implica mejora continua en la eficiencia y eficacia de la organización en sus actividades, la empresa debe estar siempre muy atenta a las necesidades del cliente, sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifica depurar y controlar los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y sus rendimientos. Por esta razón Plásticos Albores está evolucionando de manera eficiente, cada vez que adquiere los factores que permitan un mejor conocimiento y adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. De acuerdo a la entrevista que se realizó al Ing. de producción, transmitió lo siguiente:

- En la empresa existe un proceso de calidad ISO externo y se está trabajando en el interno.
- La empresa tiene definida la estrategia de calidad de acuerdo a cada proceso (productos: pet, poliestireno), se tiene los siguientes parámetros en la hoja de costos que realizó el gerente de la empresa: gráfica del proceso, material, calibre, cavidades del molde, tamaño de la caja, costos y los rendimientos de cada proceso.

- La empresa tiene definidos los estándares de calidad en el formato, realizado por el gerente.
- En la empresa existe un sistema de participación para la calidad pero ha tenido varios problemas, el primero es que los empleados saben que deben hacer, pero muchas veces lo realizan al ritmo que ellos consideran necesario, no se tiene establecido unos rendimientos. Otro problema es la alta rotación de personal y se hace necesaria una nueva explicación de los procesos.
- Está involucrada la Alta Gerencia en los procesos de calidad, lo hace activa, ya que existe una alta interacción.
- Análisis financiero

Se ha realizado un análisis del balance general y el estado de resultados de la empresa para los años fiscales del 2011 y 2012, con el fin de conocer su situación real y determinar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos. Dichos análisis financieros son para uso exclusivo de la empresa.

- Análisis Interno PCI

Para la realización del objetivo general formulado anteriormente se necesita realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa, que afecta su operación corporativa con el fin de determinar los problemas que requieren corrección.

El perfil directivo de la empresa Plásticos Albores, se ve claramente que cuenta con fortalezas claras como la comunicación y el control gerencial; la imagen corporativa, tiene una habilidad para responder a la tecnología

cambiante, esto se debe al esfuerzo de los gerentes para obtenerla; tiene un buen sistema de toma de decisiones, esto se debe a la alta interacción que existe entre los directivos y los empleados. En la empresa existe una buena orientación empresarial a pesar de que lleve pocos años funcionando; Plásticos Albores tiene una gran fortaleza la cual es la evaluación de gestión, la cual sirve como orientación en esa búsqueda coherente entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos.

Por otra parte, la empresa no posee mecanismos que creen una evaluación y pronósticos, las escasas herramientas de divulgación de la misión, la visión y los principios corporativos a sus empleados, conllevan a que se desarrolle un proceso de planeación estratégica con vacíos en su estructura.

El talento humano es indispensable para Plásticos Albores, aunque existen debilidades que se deben corregir, por ejemplo, la estabilidad de los empleados, la alta rotación, el nivel de remuneración y por último la empresa apenas está realizando índices de desempeño.

Por otra parte existen fortalezas que hacen que la empresa esté funcionando, como el alto nivel de experiencia técnica, esto se debe a la buena capacitación que poseen los nuevos empleados, la motivación que se les dá y la fortaleza más importante es que la empresa tiene un bajo nivel de accidentes de operación.

En la capacidad competitiva de la empresa se pueden encontrar muchas fortalezas, entre las más importantes se encuentra el proveedor de materias primas, la calidad y exclusividad del producto, en cuanto a la

debilidad más importante se encuentra la baja participación en el mercado, ya que no se aprovechan al máximo las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa en la consecución de clientes.

En cuanto a las amenazas más importantes se encuentra la posibilidad de que alguna empresa decida invertir en este sector, ya que la empresa no cuenta con la fuerza financiera que le permita competir con economías de escala o un mercado más fuerte, así como lo manifiestan los opositores del tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos, debido al hundimiento del mercado colombiano y la imposibilidad de competencia en el mercado estadounidense: las diversas diferencias entre las Fronteras de 69 posibilidades de producción de los dos países, vaticina el hundimiento del mercado guatemalteco por diversos productos estadounidenses que competirían de manera desigual y tendrían una ventaja, ya que no estarían sujetos ni a aranceles ni a impuestos y tendrían a su favor la tecnología en la producción, que esta a su vez afectaría (y afecta) de manera positiva sus modelos de producción en masa que daría como resultado un producto menos costoso, lo que los abarataría respecto a los productos locales.



### **3. PROPUESTA PARA LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Se propone a la empresa en estudio el siguiente modelo de planificación estratégica, ya que con la utilización de este modelo podrá responder a los continuos cambios del mercado, logrando una aplicación más efectiva de sus recursos, factor que repercute en un adecuado funcionamiento.

El modelo de planificación estratégica se centra en los aspectos básicos que una empresa debe realizar para llevar a cabo una eficiente determinación implementación, evaluación y control de los recursos que le ayudarán a lograr los objetivos planteados. Establece para el efecto, varios elementos, que son fundamentales como la misión, visión, los objetivos y estrategias, dándole sustento con el plan de acción.

Con este modelo se logrará planificar el adecuado funcionamiento de las operaciones, desarrollar una mejor coordinación de actividades al programar, agilizar la toma de decisiones, asignar responsables y recursos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El objetivo de la propuesta es prever situaciones y acciones, para cambiar la situación de la empresa dentro del mercado, ayudándola a afrontar los continuos cambios.

### **3.1. ¿Cómo se desarrolla una estrategia?**

Existe diferencia entre desarrollar estrategias claras y significativas en implantarlas con eficacia.

Los respectivos planes de acción propuestos para la empresa dirigida a las áreas que ayudarán a cumplir con sus objetivos eficiente y eficazmente.

- Estrategias y planes de acción para el área administrativa
  - Se debe lograr coordinar todas las actividades y asignar los recursos necesarios para cada una de ellas, con lo cual se optimizarán los recursos y actividades de la empresa.
  - Los empleados lograrán visualizar las líneas jerárquicas de la empresa, se mantendrán motivados, con lo cual se tendrá una mejora considerable en el desenvolvimiento de los mismos en las labores que les corresponden.
  - Con la aplicación de estas estrategias se pretende lograr un crecimiento de la empresa, a través de las mejoras internas que se verá reflejado en su crecimiento integral.

### **3.2. Enfoque formal**

Para proponer la mejor estrategia posible es necesario desarrollar antes análisis detallados, tanto del medio externo como interno, los cuales se pasarán a examinar de inmediato:

- Análisis externo

La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector industrial en el cual compite.

#### Estrategia buscar alianzas promocionales

La empresa distribuye en forma directa a los consumidores finales, por tal razón, se considera que hacer contacto con otras empresas que pueden promover los productos, es una excelente opción para dar a conocer los productos actuales y nuevos.

La idea es colocar los productos más cerca de los consumidores, estableciendo para el efecto, alianzas con dichas empresas. Estas empresas distribuyen una amplia variedad de productos, por lo que son visitadas por muchos consumidores diariamente, factor que ayudará para dar a conocer los productos de la empresa.

La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

Las fuerzas externas al sector industrial tienen una importancia relativa, ya que estas afectan por igual a todas las empresas del sector.

El marco de referencia más importante y más ampliamente aceptado para evaluar el atractivo de una industria es el modelo de las fuerzas de

Michael Porter. Esencialmente este postula que hay cuatro fuerzas que típicamente conforman la estructura de la industria:

- Amenaza de nuevos participantes
- Amenaza de sustitutos
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores

### **3.2.1. Amenaza de nuevos participantes**

En muchas ocasiones el problema estratégico más crítico para una firma no existe en comprender o lograr una ventaja sobre los competidores actuales, sino que en dirigir la atención hacia la posible entrada a la industria de nuevos participantes cuyo ingreso resulta a veces inevitable. Esto lleva a uno de los conceptos más importantes de la estrategia: el concepto de barreras a la entrada y su relación con la rentabilidad de la industria.

Se debe diseñar una estrategia para diseñar una campaña publicitaria.

Con esta estrategia se pretende aumentar la preferencia de los clientes, por los productos de la empresa, a través de la utilización de anuncios, de modo que se estimule a los clientes a usar más los productos de Plásticos Albores, inclusive se podrá convertir los posibles clientes, en futuros clientes de la empresa. Se fortalecerá al mismo tiempo, la estrategia de diseñar nuevos estilos y desarrollar nuevos productos porque se comunicará a los consumidores, de forma efectiva, la calidad y variedad de productos con que cuenta la empresa.

El objetivo perseguido, con la aplicación de esta estrategia es promover los productos actuales y los nuevos, es así, como dar a conocer los lugares donde pueden adquirir los productos (los nuevos distribuidores).

### **3.2.2. Amenaza de sustitutos**

Con los constantes cambios que se dan en el mercado, nunca se sabe que puede suceder en el momento menos esperado, una amenaza que se considera latente, es el ingreso de productos sustitutos a través de la importación.

De acuerdo con la información obtenida, algunas empresas pueden llegar a considerar una mejor alternativa vender productos sustitutos importados, con nuevos atributos, y por esta razón la importación de productos similares se puede incrementar notablemente en un corto plazo.

En el mercado internacional existe más variedad de productos hechos en PLALSA que de los existentes en el mercado nacional.

La importación de estos modelos, traerán como consecuencia pago de aranceles, que al final se convierten en costos más elevados que producir modelos llamativos y modernos, sin embargo, se teme por el ingreso de estos productos que pueden llegar al consumidor con una política de precios mucho más baja que la ofrecida actualmente en el mercado nacional, introduciendo toda una variedad de productos que las empresas guatemaltecas aun no distribuyen, este hecho pone en riesgo la permanencia de las empresas productoras en el mercado donde se encuentran establecidas.

### **3.2.3. Poder de negociación de proveedores y compradores (clientes)**

Estos poderes de negociación sugieren que hay una amenaza a la industria debido al excesivo empleo de poder por parte de estos dos agentes.

Los proveedores son importantes para la empresa, porque proporcionan los recursos que se necesitan para producir los bienes y servicios. La empresa en estudio, cuenta con un proveedor extranjero de materia prima, ubicado en Estados Unidos, quien tiene varios años de estar fabricando materia prima para la producción de ventanas de poliestileno, además de contar con la certificación de Normas ISO 9000, es decir, el grupo de normas que sirven como guía de aplicación para el eficiente funcionamiento del sistema de calidad y que a la vez señalan los elementos con que deben contar los sistemas para lograr el aseguramiento de la calidad en determinada organización, para que de esta manera se convierta en líder en el mercado nacional.

El proveedor de maquinaria, también es extranjero. El proveedor de la planta productora actual ha trabajado con empresas europeas, que son las pioneras en este tipo de producto. El sistema de cómputo utilizado en la empresa es actualizado constantemente, con el propósito de facilitar muchas de las actividades necesarias para llevar controles financieros.

La empresa en opinión de los compradores (clientes), ofrece productos de calidad, a un buen precio.

Cuenta actualmente con clientes que se están involucrando más, debido a la variedad de productos originados, por esta razón opinan, que les gustaría, tener la oportunidad de adquirir otros derivados de la materia prima usada en la

empresa, porque para ellos la organización es el mejor lugar para comprar productos a un buen precio y de buena calidad.

- Análisis interno

Se constató que la empresa carece de directrices que le permitan determinar racionalmente como posesionarse en el mercado, no posee una misión que le proporcione una breve descripción de la razón de ser de la misma, que indique cuáles son las actividades que realiza, el sector organizacional en el que se desarrolla y el grupo de personas a quienes beneficia de una u otra forma, estos hechos limitan el crecimiento de la empresa, al no orientar a los empleados en un fin común.

Otro aspecto fundamental observado es que no cuenta con una visión que le permita visualizar el futuro de la empresa. Este factor también se convierte en una limitante para la misma, debido a que no puede ver más allá de la situación actual que se vive, no se establece un futuro deseado que pueda convertirse en realidad mediante la aplicación de las medidas y recursos necesarios para alcanzarlo.

Los objetivos se encuentran establecidos en forma empírica, es decir, no se encuentran por escrito, por tal razón, no existe un seguimiento para verificar el alcance de los mismos, lo que provoca que no puedan cumplirse a cabalidad.

Por consiguiente, los empleados no conocen los objetivos de la empresa, no les comunican por ningún medio. Se constató que la empresa no cuenta con actos creativos e innovadores, es decir, estrategias que ayudan a desplegar los recursos y esfuerzos. El carecer de estrategias

limita su crecimiento porque no se puede coordinar los recursos a una posición única y favorable en el campo empresarial, por lo que no se pueden tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante.

Se debe tener presente que la estrategia, es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios.

#### **3.2.4. El proceso formal**

Durante años, el Ejército usó la palabra “estrategia” para referirse a planes grandiosos elaborados a la luz de lo que el adversario podría hacer o no hacer. Aunque por lo general este término sigue teniendo una connotación competitiva, los administradores lo usan para señalar áreas amplias de la operación de una empresa.

Se define estrategia como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. Por lo tanto; la organización debe decidir a qué clase de negocios se va a dedicar. También tiene que decidir su meta de crecimiento y la rentabilidad deseada. Una estrategia podría incluir políticas tan importantes, por ejemplo: vender directamente en lugar de usar proveedores, o concentrarse en productos patentados, o tener una línea completa de automóviles.

En consecuencia, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar.

Las estrategias no intentan describir con exactitud cómo la empresa va a lograr sus objetivos, puesto que esta es la tarea de muchos programas de apoyo, importantes y secundarios. Pero ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción.

### **3.2.5. Formulación de metas**

Las metas se generan en un ambiente externo, donde no se tiene un control directo de las variables, sin embargo, son eventos que por la relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la empresa.

Se cuenta con un mercado aún no cubierto por completo, porque las empresas guatemaltecas no han introducido al mercado nacional toda la variedad de productos originados del poliestileno, que pueden acoplarse a la maquinaria utilizada en la producción de dicho material. En otros países ya se han dado a conocer y son aceptados por las ventajas que ofrece el uso de los mismos.

La empresa objeto de estudio, tiene la capacidad de abarcar más segmentos de mercado, cubriendo de esta forma aquellos sectores que la competencia no toma en cuenta, esto se debe a que se puede innovar o distribuir nuevos productos relacionados con la producción actual.

Para el propietario de la empresa, el principal objetivo para los próximos años, es ver un crecimiento considerable de la misma, en el mercado nacional, y está consciente de las consecuencias que se tienen, por no contar con estrategias que le den el soporte necesario, que pueden ayudar a alcanzar dicho objetivo.

Otra meta a alcanzar por parte de la empresa es aprovechar la oportunidad de poder crecer a nivel nacional, por contar con tecnología que le permite producir con calidad una amplia variedad de modernos y llamativos estilos de productos y aunque cuenta en la actualidad con tres modelos diferentes los cuales son igual a los de la competencia, pero con la diferencia de que dichos modelos se venden a precios inferiores, se cuenta con capital financiero necesario para innovar en el estilo actual o incorporar nuevos productos, con lo cual se espera ganar la aceptación de los consumidores y de esta forma, abarcar nuevos segmentos de mercado.

### **3.2.6. Identificación de objetivos y estrategia actuales**

A continuación se detallan los objetivos propuestos para la empresa, los cuales están enfocados para las áreas que ayudarán a lograr el impulso esperado para tener un crecimiento.

- **Objetivos para el Área Administrativa**

Estos objetivos impulsarán el crecimiento de la empresa, porque se tendrá una planificación de la estructura administrativa que contribuirá a mantener la moral alta en los empleados, haciendo que ellos se identifiquen en el área de trabajo donde se desenvuelven y con la empresa en su totalidad.

- Elaborar un documento que permita visualizar a los empleados, la estructura organizacional de la empresa, a partir de enero a diciembre del mismo año.
- Aumentar el entusiasmo y creatividad a los empleados, con el fin de optimizar el recurso humano.

- **Objetivos para el Área de Producción**

Los objetivos de esta área impulsarán el crecimiento de la empresa, en el momento de incorporar la producción de estilos y variedad de productos nuevos para la empresa.

- Aumentar la línea de producción existente en la empresa, para promocionarlos.
- Contar con una amplia gama de productos que contribuyan al aumento de las ventas.

- **Objetivos para el Área de Ventas**

Con los objetivos del área de ventas se podrá impulsar el crecimiento de la empresa a nivel financiero y de mercado, porque se logrará dar a conocer los productos a los clientes actuales y nuevos clientes, con lo cual se impulsarán las ventas.

- Promover los productos actuales y nuevos buscando empresas de prestigio.
- Dar a conocer a través de los distintos medios publicitarios los productos actuales y nuevos de la empresa.
- Brindar un mayor acercamiento a los clientes con la empresa, intensificando esfuerzos para desarrollar el servicio al cliente por medios más actualizados de comunicación (internet), e iniciar el lanzamiento.

A continuación se describen las estrategias propuestos para la empresa, dirigidos a las áreas que ayudarán a la empresa a cumplir con sus objetivos eficiente y eficazmente.

- Estrategias para el Área Administrativa

Con las siguientes estrategias se logrará coordinar todas las actividades y asignarse los recursos necesarios para cada una de ella, con lo cual se optimizarán los recursos y actividades de la empresa.

Los empleados se lograrán visualizar las líneas jerárquicas de la empresa, se mantendrán motivados, con lo cual se tendrá una mejora considerable en el desenvolvimiento de los mismos en las labores que les corresponden.

Con la aplicación de estas estrategias se pretende lograr un crecimiento de la empresa, a través de las mejoras internas que se verá reflejado en el crecimiento integral de la empresa.

Diseñar e implementar un organigrama general, de la empresa con la creación del mismos, se logrará que los empleados conozcan las líneas jerárquicas de la empresa que se deben respetar. Con el organigrama, se delimitarán las responsabilidades y las líneas de autoridad correspondientes, de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades, se agilizará el proceso de toma de decisiones y el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para alcanzar su máxima eficiencia.

De esta manera la empresa logrará cumplir los objetivos con mayor rapidez y podrá dar una respuesta rápida a los cambios frecuentes de los retos del mercado, esto por contar, con un personal que conoce el papel que desempeña en la empresa, un personal que se encuentra comprometido con la empresa, y por tal razón, ayudará a la misma, a afrontar a la competencia, gracias a la eficiencia y eficacia con que cuenta el personal que la integra.

- Estrategias para el Área de Producción

Con estas estrategias se logrará tener un crecimiento para la empresa, al contar con una variedad de estilos de sus productos, así como de los nuevos, fabricados con alta calidad.

- Diseñar e implementar nuevos estilos

Actualmente se cuenta con tres diseños diferentes, sin embargo se puede hacer uso de la capacidad tecnológica (termofusionado) y de espacio físico, con que se cuenta, para ofrecer un producto de características únicas. Dicha tecnología permite crear nuevos diseños o bien agregarle nuevos movimientos a los modelos existentes.

- Estrategias y plan de acción para el Área de Ventas

Las estrategias planteadas para el Área de Ventas buscan impulsar el crecimiento de la empresa, por medio del incremento en las ventas. Para lograrlo se busca formar alianzas promocionales, un acercamiento con el cliente, y promover los productos con la publicidad necesaria.

La empresa distribuye en forma directa a los consumidores finales, por tal razón, se considera que hacer contacto con otras empresas que pueden promover los productos es una excelente opción para dar a conocer los productos actuales y nuevos.

La idea es colocar los productos más cerca de los consumidores, estableciendo para el efecto, alianzas con dichas empresas. Estas empresas distribuyen una amplia variedad de productos, por lo que son visitadas por muchos consumidores diariamente, factor que ayudará para dar a conocer los productos de la empresa.

Con esta estrategia se pretende aumentar la preferencia de los clientes por los productos de la empresa, a través de la utilización de anuncios, de modo que se estimule a los clientes a usar más los productos derivados del poliestileno, inclusive se podrá convertir los posible clientes, en futuros clientes de la empresa.

Se fortalecerá al mismo tiempo la estrategia de diseñar nuevos estilos y desarrollar nuevos productos originados del poliestileno, porque se comunicará a los consumidores, de forma efectiva, la calidad y variedad de productos con que cuenta la empresa. El objetivo con la aplicación de esta estrategia es promover los productos, así como dar a conocer los lugares donde pueden adquirirlos (los nuevos distribuidores).

### **3.2.7. Análisis ambiental**

El marco de referencia obligado para iniciar el estudio de las contribuciones del análisis económico, al contenido de las decisiones estratégicas es el mecanismo competitivo de la búsqueda de los máximos

beneficios por parte de las empresas, que provoca que las inversiones se dirijan hacia aquellos mercados donde las expectativas de rentabilidad sobre el capital invertido sean mayores ajustadas por el nivel de riesgo.

Este mecanismo competitivo asegura a largo plazo que los beneficios disminuyan a medida que un mayor número de empresas entren a competir. El mercado alcanza el equilibrio cuando el precio resultante anula los beneficios extraordinarios, y el sector no ofrezca una rentabilidad por encima de la media de otros sectores de la economía.

Desde el punto de vista estratégico todo lo que implica el Marco Competitivo es obvio, dado que se determina bajo qué condiciones y debido a qué causas resulta imposible para una empresa obtener beneficios verdaderamente buenos a largo plazo.

### **3.2.8. Análisis de recursos**

La empresa, debe asegurar y proporcionar los recursos necesarios para mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su efectividad; también incrementa la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento con sus requisitos.

- Recurso humano

El personal que labora en la empresa, deber ser competente con relación a una educación, capacitación, habilidades y experiencia apropiadas. Los medios a usar dentro de la empresa son:

- Definición de sus funciones, autoridades y responsabilidades a través de descripciones de su puesto.
  - Establecimiento de metas por medio de acceso en el que intervienen todos los miembros del área.
  - Se tienen establecidas reuniones de unidad de negocios de manera periódica en que se tiene una participación interactiva entre líderes, ejecutivos y gerentes de medios de acceso en el que los participantes manifiesten ideas de mejoras e inquietudes.
  - Se tiene diseñado un mecanismo en el que se investiga la satisfacción del personal.
  - Determina en el perfil de puestos la competencia necesaria para el personal.
  - Suministra, detecta y toma acciones para satisfacer las necesidades de formación del personal.
  - Mantiene los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia del personal.
- Infraestructura

La empresa tiene definido un proceso para identificar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria, para lograr la conformidad de los requisitos de los servicios prestados. La infraestructura incluye:

- Espacios de trabajo y servicios
- Equipo de proceso (tanto hardware como software)
- Un agradable ambiente de trabajo
- Maquinaria y equipo

Dentro del equipo se debe contar con el de cómputo, accesorios y la maquinaria con que cuenta para llevar a cabo la producción, así como el mobiliario, el cual juega un papel muy importante para cumplir los objetivos de la empresa.

### **3.3. Planificación estratégica**

Según David Fred, “es una práctica y una actitud mental para escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante y con ello, derivar las acciones apropiadas que una organización debe emprender, tanto para responder a esos fenómenos, como para derivar oportunidades que se traduzcan en ventajas competitivas” (2003, p. 91).

También dice que: “la planificación estratégica es el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización, las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos”.

Para el presente caso la planificación estratégica se utilizará para establecer objetivos y estrategias, que ayudarán a la empresa en la coordinación de esfuerzos y recursos, de tal forma que logre desarrollarse de forma competitiva, impulsando el crecimiento de la misma en el mercado.

### **3.4. Modelo planificación estratégica**

Para esto la empresa deberá responder a las siguientes preguntas en el transcurso de la realización del plan estratégico:

- ¿Dónde se está actualmente?
- ¿A dónde se quiere llegar?
- ¿A dónde se puede ir?
- ¿Cómo se llegará a las metas?

### **3.5. Características de la planificación estratégica**

Se consideran cuatro puntos característicos en la planificación estratégica:

Primero: la planificación trata con el futuro de las decisiones actuales. Esto quiere decir que la planificación estratégica observa la cadena de consecuencias, de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará la Alta Gerencia.

El núcleo de la planificación estratégica consiste en la identificación minuciosa de las oportunidades y peligros que puedan surgir en el futuro, los que combinados con otros datos importantes permiten crear la base, para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para aprovechar las oportunidades y evitar los peligros.

Segundo: la planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas que beneficien a la organización, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir con anticipación qué tipo de esfuerzos de planificación es el, deben hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planificación estratégica es el sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planificación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual estos se elaboraron.

También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planificación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Tercero: la planificación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

Cuarto: un sistema de planificación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planificación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía u organización para establecer su propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

### **3.5.1. La planificación y el proceso administrativo**

La planificación es una rama de la administración de vital importancia. Se puede afirmar con mucha razón que es básica para otras funciones administrativas, es decir, para la organización, la dirección y el control, sin la previa determinación de la planificación, no habrá nada que organizar, nadie para dirigir, ni nada que necesite control.

No se debe pensar que cada compañía importante tiene planes estratégicos, algunas pueden tan solo tener un presupuesto extenso con estrategias importantes intuitivas. Otras pueden tener ambos sistemas, además de un análisis de políticas de asuntos seleccionados y, algunas más pueden trabajar con planes coordinados sistemáticos solo para las áreas clave, como son: instalaciones, potencial humano o adquisiciones.

En lo que respecta a la mediana empresa, estas tienden a operar con sistemas de planificación más sencillas y menos formales que las grandes. Cuando una empresa inicia una planificación estratégica formal, el diseño del sistema debe ser relativamente sencillo; por ejemplo, una compañía puede empezar una planificación formal identificando las oportunidades y peligros del

ambiente que la rodea. Se deben formular estrategias para evitar los peligros del ambiente según el caso, de acuerdo con sus potencialidades y debilidades.

Se puede ver que en la creación de las misiones y propósitos básicos de una empresa, no hay formalidad al motivar a la gente para implantar los planes, sin embargo, en el proceso para desarrollar planes a mediano y a corto plazo, se encontrará más formalidad.

Por último debe hacerse notar que el proceso de planificación real puede iniciarse en varios puntos diferentes de la organización, que la Alta Gerencia indique o determine sea necesario.

### **3.6. Ventajas de la planificación estratégica**

Dentro de las ventajas más importantes que se pueden mencionar de la planificación estratégica se encuentran:

- De forma escrita se puede presentar el futuro y en caso de que esta no resulte beneficiosa, el ejercicio puede borrarse y comenzar de nuevo.
- Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real, sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras.
- Anima a la dirección y le permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella.
- La planificación estratégica, formula y contesta alguna de las preguntas clave en forma ordenada, con prioridades y urgencias, tales como:

- ¿Cuál es la línea básica del negocio?
- ¿Cuáles son los objetivos, tanto a largo como a corto plazo?
- ¿Están estos objetivos en equilibrio?

### **3.7. Desventajas de la planificación estratégica**

- La principal desventaja de la planificación estratégica es la gran inversión de recurso humano, técnico, financiero y de tiempo.
- Hay empresas que usan personal especializado en planificación, para formular estrategias, ellos requieren de nuevos espacios para sus oficinas, altos costos de investigación de mercados, costos de adiestramiento de personal, entre otros.
- La pequeña empresa que no tiene un departamento dedicado a la planificación no puede seguir el proceso sistemático, no obstante, se favorece siguiendo pasos básicos.
- La planificación tiene barreras psicológicas; se cree que tiende a acelerar el cambio y la inquietud, manifiesta síntomas de resistencia al cambio.

### **3.8. Estrategia de servicio al cliente**

Promover los productos de Plásticos Albores es una de las prioridades, puesto que este es uno de los principales medios de mejora continua y de mantener al tanto de las necesidades de los clientes, es por ello que se crea un servicio posventa por medio de llamadas telefónicas, buzón de sugerencias,

contacto por correo o incluso personal, donde se pueda determinar la percepción de los clientes con respecto al servicio y al producto y en muchos casos establecer los correctivos para aquellos procesos que presenten debilidades o fallas.

Los métodos anteriores que se crean para evaluar la calidad del servicio prestado y del producto; en la actualidad no existe un procedimiento que determine medir la satisfacción del cliente y Plásticos Albores, debe otorgarle la suficiente importancia a este aspecto en aras de un crecimiento en el mercado.

Con esta estrategia se trata de dar respuesta principalmente a las siguientes interrogantes, entre muchas otras:

- ¿Está conforme con la calidad del producto? ¿Por qué?
- ¿Su pedido ha llegado en el tiempo estipulado y en las condiciones pactadas?
- ¿Está usted conforme con el servicio que se le ha prestado?
- ¿Tiene alguna sugerencia acerca del producto o del servicio?

Las respuestas aportan información valiosa para diferentes factores tales como distribuir correctamente las instalaciones, mejoras en su diseño, técnicas promocionales de expansión y producción.

### **3.9. Estrategia plan de referidos**

Los clientes que no han caído en mora (según el área de comercialización) de Plásticos Albores, podrán tener acceso a un descuento del 15 % en las compras anuales al referir a la empresa a otros clientes con una compra efectiva mínima (establecidos para el área de comercialización); este

descuento se determinó de acuerdo a la tasa oportunidad del sector de plásticos; se estima que cada cliente referirá por lo menos otro cliente efectivo.

### **3.10. Estrategia reestructuración de cuerpo de ventas**

Según lo observado por los investigadores y la experiencia que ha tenido la empresa con la ética de los vendedores (en el pasado la empresa contrató un cuerpo de ventas, pero la ética cuestionable de estos profesionales por la cual se quedaban con los clientes de la empresa y realizaban negocios con ellos en donde Plásticos Albores quedaba fuera, siendo la empresa la que pagaba sus honorarios y gastos de representación), se decidió reclutar a 2 profesionales recién egresado en carreras afines con el mercadeo o publicidad, para el Área de Ventas en los productos de manufactura, para que la empresa los forme de acuerdo a valores y ética que le permita confiar en el Departamento de Ventas y que este represente una inversión rentable y no un gasto como lo fue en el pasado para la empresa.

Los objetivos de este cuerpo de comercialización son:

- Aumentar las ventas en un 10 % en el primer año
- Aumentar las ventas en un 20 % en el segundo año
- Aumentar las ventas en un 30 % en el tercer año

Plan estratégico para el Departamento Administrativo.

## Misión

“Somos una empresa que diseña, fabrica y entrega oportunamente y eficientemente, productos plásticos de alta calidad, a un precio competitivo, en donde el valor agregado genera diferenciación ante los competidores”

## Política de Calidad

“Nos comprometemos con nuestros clientes a satisfacer sus necesidades con productos y servicios de excelente calidad realizado con un personal calificado e idóneo. Igualmente, a cumplir con los procesos de calidad enfocándose al mejoramiento continuo de la organización, la generación de la rentabilidad y la conservación del medio ambiente”.

### **3.11. Principios corporativos**

Plásticos Albores, S. A. está comprometida con la aplicación de los siguientes principios para alcanzar la excelencia:

- Orientación al cliente: es valor importante para la empresa la satisfacción de cliente, siempre enfocados en sus necesidades y la preferencia a la empresa.
- Eficiencia: administrando de la mejor forma los recursos (físicos y humanos).
- Trabajo en equipo: es necesario para brindar la mejor calidad en los servicios; que todas las personas desarrollan sus labores como un equipo, para lograr un objetivo común.

- Normas de comportamiento legal y moral aceptadas, aplicadas al objetivo corporativo.
- Transparencia: en la definición de los objetivos, la implementación de la política fiscal y en la publicación de las cuentas.

### **3.11.1. Objetivos corporativos**

#### Objetivos de calidad

Prestar atención personalizada y cumplir con todos los requerimientos tanto técnicos como de entrega a nuestros clientes. Elaborar productos con materia prima de excelente calidad, manteniendo una buena base con nuestros proveedores certificados. A partir de la eficacia, evidenciar un mejoramiento continuo que integre tanto a trabajadores como proveedores.

#### Objetivo de la Preservación del Medio Ambiente

Dentro de nuestra responsabilidad con el medio ambiente se realizará un seguimiento al cumplimiento de las normas que aplican a la empresa.

### **3.12. Divulgación de la planificación estratégica**

La planificación estratégica se realiza con el fin de que los clientes internos y externos conozcan e identifiquen la misión, la visión, la política de calidad, los principios y los objetivos corporativos de la organización. Esto se dará por medio de carteles ubicados en la recepción, los cuales serán de carácter informativo de los acontecimientos que sucedan en la empresa, específicamente con el plan estratégico que se está ejecutando.

## **4. IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

Como se indica en el resumen de este trabajo de graduación, va dirigido hacia la industria en general; debido a que existe más de una forma de desarrollar un plan estratégico, para ponerlo en práctica en función de las necesidades de la empresa que se está enfocando. Es por ello que en el capítulo III se presenta la propuesta para poner en práctica un plan estratégico y, en el capítulo IV (numeral 4.18), se describe un ejemplo para implementar la planificación estratégica, dirigido para la empresa Plásticos Albores, S. A. Queda a discreción de la dirección de Plásticos Albores, S. A. poder tomar este modelo o bien, hacer los cambios que ellos crean convenientes.

### **4.1. Tipos de metas**

- Asegurar el nivel competitivo mediante la definición de unos requerimientos para enfrentar los retos que se presentan en el cambiante mercado en que se desarrolla.
- Fomentar la cooperación para la empresa con expertos en tecnología aplicada a su desarrollo.
- Estudiar el desarrollo de un buen servicio que el Departamento de Ventas pueda utilizar para la buena atención a los clientes.
- Establecer un sistema de trabajo que determine las necesidades formativas en todos los niveles del personal.

- Potenciar la coordinación en la empresa mediante la incorporación de personal estable.
- Señalar asuntos estratégicos para consideración de la Alta Dirección.
- Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones.
- Desarrollar análisis situacionales de las oportunidades y peligros para proporcionar una mejor conciencia del potencial de la empresa en vista de sus potencialidades y debilidades.
- Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes mediante un mejor entendimiento de un medio ambiente cambiante y la habilidad para que la empresa se adapte a este.

#### **4.1.1. Propósito**

El propósito es crear suficientes utilidades para mantener el bienestar y el crecimiento de la empresa y es de gran importancia comentar que al comenzar este nuevo siglo, los empresarios, administradores y economistas se encuentran frente a desafíos de grandes dimensiones.

La tendencia hacia la globalización, que se presenta en todas las actividades significativas de negocios, ha tenido como resultado un aumento dramático en la intensidad y diversidad de la competencia.

En la actualidad un empresario no solo debe comprender los mercados locales que le son familiares, sino también las necesidades de negociar en

mercados foráneos en contra de competidores, especialmente con la apertura económica que se vive en Guatemala desde hace algunos años.

La tendencia creciente hacia la globalización se origina en las fuerzas de la tecnología, las que están dando nueva forma a las industrias y afectando profundamente los modos de competir. Estas dos fuerzas de globalización y tecnología exigen una nueva forma de liderazgo.

Es por ello que el propósito de mayor importancia para el logro de esta exigente tarea, es que el administrador pueda crear una visión amplia y proyectada de la empresa.

#### **4.2. Procesos para establecer objetivos**

Existen cuatro enfoques fundamentalmente diferentes para plantear, son:

- El enfoque ascendente
- El enfoque descendente
- Una combinación de estos dos
- El enfoque en equipo

El enfoque ascendente tiene cuatro niveles de participación, los cuales son:

- Información
- Consulta
- Elaboración conjunta
- Decisión colectiva

Crea un proceso participativo enfocado en grupos de interés económicos y sociales; este enfoque hace surgir las ideas, libera las iniciativas, logra un consenso en la gestión de los conflictos, respeta las ideas y a las personas, reconoce las existencias de necesidades diversas, así como también actúa en la transparencia, favorece los vínculos entre sectores y grupos, descentraliza las responsabilidades, profesionaliza la comunicación.

En el enfoque descendente; la iniciativa la toman los ejecutivos del nivel superior de la organización, quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de los gerentes a nivel más bajo. Esta estrategia global se utiliza después para establecer los objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad.

En el enfoque ascendente y descendente; las estrategias de prueba reflejan diferentes enfoques de la integración de los objetivos.

En la integración descendente, los componentes de los niveles altos de los objetivos se integran y prueban antes de que se complete su diseño de implementación. En la integración ascendente, los componentes de los niveles bajos se integran y prueban antes de que se desarrollen los componentes de los niveles altos.

En general, los objetivos se desarrollan y prueban utilizando una mezcla de los enfoques ascendentes y descendentes. Los diferentes tiempos de desarrollo de las diversas partes del sistema, implican que el equipo de integración y prueba deben trabajar con cualquiera de los componentes disponibles.

Por lo tanto, inevitablemente se debe desarrollar una mezcla de prueba durante la integración del proceso. El enfoque en equipo: “El éxito o el fracaso en los negocios es resultado de si las personas pueden trabajar en equipo y en forma eficaz”.

Es importante este enfoque, ya que alienta a los demás miembros del equipo de trabajo a aportar ideas, ser abiertos a otras ideas y a compartir información. No existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces, pero se ha comprobado la utilidad de determinadas posiciones; por ejemplo: se les debe seleccionar de acuerdo a las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito, deben identificarse las metas y tareas requeridas desde la misma etapa de formación del equipo, un equipo debe contener la mezcla exacta de habilidades funcionales o técnicas, así como para la solución de problemas y toma de decisiones, y para las relaciones interpersonales.

El proceso para establecer un objetivo generalmente es descendente, pero en la mayoría de las empresas se emplea una combinación entre el ascendente y descendente o el enfoque en equipo. En las pequeñas empresas este proceso se realiza frecuentemente mediante un esfuerzo en equipo.

En empresas más grandes y diversificadas, un modelo únicamente descendente para establecer un objetivo sería inadecuado por dos razones: primero, la Alta Dirección no tiene los conocimientos suficientes acerca de todos los negocios con los que trata la compañía para establecer metas reales; segundo, el típico gerente de división resentiría si se le diera un objetivo sin que el tuviera la oportunidad de discutir su factibilidad.

Una razón práctica que explica su actitud es que el establecer objetivos es un proceso muy complejo que involucra todo tipo de intercambios simbólicos.

Por el otro lado, existen pocos directores del todo dispuestos a aceptar que se establezcan objetivos divisionales sin su revisión y su aprobación. Por estas razones, el procedimiento para establecer el objetivo en empresas más grandes generalmente involucra la cooperación entre la Alta Dirección y los gerentes de divisiones.

#### **4.3. Misiones básicas**

- Las empresas dedicadas a la fabricación de su producto, deben realizar la venta directa de sus artículos a mayoristas y minoristas con el fin de obtener una utilidad para la misma.

Pretende brindar un buen servicio a sus clientes al trabajar con honestidad, calidad, puntualidad y formalidad para así lograr la apertura de nuevas instalaciones y ser una de las principales empresas en el mercado.

- Fomentar, promover, liderar la cooperación entre sus empleados para mejorar la calidad del servicio a sus clientes, como contribución esencial al incremento de la calidad y la competitividad en el sistema de producción.
- Satisfacer la demanda de consumo tradicional e industrial de productos plásticos a través de su comercialización interna y externa.
- Identificar, seleccionar e implantar la tecnología que mejor se acomode a la realidad y objetivos comerciales de los clientes, siempre desde una perspectiva de rentabilidad económica.

#### **4.3.1. Motivación al personal**

Debido a la alta rotación del recurso humano que causa la falta de motivación, se sugieren las siguientes técnicas para garantizar los puestos de trabajo:

- La adecuación de la persona al puesto de trabajo: esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.
- Participación y delegación: esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.
- El reconocimiento del trabajo efectuado: esta motivación se puede realizar a través de reconocimientos por parte del jefe, bonificaciones económicas, entre otros.
- Evaluación del rendimiento laboral: consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.
- Los investigadores también proponen a la empresa realizar actividades culturales como lo son torneos de fútbol ya que para la cultura de los trabajadores es muy importante que la empresa fomente la recreación de

sus empleados y con esto se puede generar una mayor sentido de pertenencia hacia la empresa, el cual no representaría un costo elevado para la misma.

#### **4.4. Indicadores de gestión**

La planificación estratégica es una herramienta y será efectiva en el sentido quien la utilice, su gestión a futuro tendrá un comportamiento excelente o deficiente. Este comportamiento se evaluará a través de indicadores de gestión, la cual es una medida que permite evaluar el desempeño de la organización frente a sus políticas, objetivos y metas; los indicadores permiten detectar desviaciones, identificar causas y tomar decisiones.

Por esta razón se establecen los siguientes indicadores, que el fin de ellos es medir el cumplimiento de factores determinantes para la ejecución de este plan.

#### **4.5. Presupuesto de ingresos**

Del plan estratégico se generan tres nuevas fuentes de ingresos para la empresa que son:

- El plan de referidos efectivos
- La reestructuración del cuerpo de ventas
- El uso de la nueva tecnología

## **4.6. Diseño metodológico**

El diseño metodológico, es una relación clara y concisa de cada una de las etapas de la investigación, es la descripción de cómo se va a realizar la investigación.

### **4.6.1. Tipo de investigación**

La investigación descriptiva “es la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación; cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

Metodológicamente, esta será una investigación descriptiva toda vez que se abordará el problema mediante un análisis de las variables que lo originan, presentando una relación no explicativa de los efectos y consecuencias del problema, y planteando luego el escenario ideal sobre la base de las estrategias que se determinen y se acudirá a técnicas específicas para la recolección de la información.

### **4.6.2. Población**

La población es un conjunto de unidades o elementos que presentan una característica común; también se les considera como un conjunto de medidas. Para la empresa Plásticos Albores, la población que se estudiará son los empleados que en estos momentos trabajan en la empresa, estos son un total de 47 empleados fijos que dependen de las ventas que realice la empresa. Por otra parte, se estudiarán los clientes más trascendentes para la producción de la empresa.

### **4.6.3. Muestra**

Es un conjunto de medidas pertenecientes a una parte de la población, también es una parte de la población o subconjunto de elementos que resulta de la aplicación de algún proceso, generalmente de selección aleatoria, con el objetivo de investigar todas o parte de las características de los elementos. El sistema de muestreo que se utilizará será el determinístico y el tipo de muestreo será por intención, en donde se elegirá las unidades a estudiar, es decir, los empleados de la empresa. Por otra parte para escoger los clientes más trascendentes se utilizará el muestreo por conveniencia, este es un método posible para escoger a los clientes potenciales que posee la empresa.

## **4.7. Método de investigación**

Es una forma sistemática (o sea estructurada) para obtener conocimiento sobre el objeto de investigación (lo que se está estudiando, el tema u objeto del presente estudio). En términos prácticos es la manera en que se busca solución a un problema.

### **4.7.1. Método deductivo**

Una investigación descriptiva es el segundo nivel de conocimiento. Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Se utilizará el método deductivo ya que se partirá de la teoría general de planeación estratégica y se pretende explicar los hechos y situaciones generales de la empresa Plásticos Albores.

#### **4.7.2. Observación**

Mediante la observación se determinarán los problemas existentes en la organización y se consignarán en los instrumentos que posteriormente determinaremos, para poder analizarlos y tomar decisiones.

#### **4.8. Estrategias de mercado**

En la medida de diseñar las estrategias de mercado, el plan que se desarrollará, ayudará a controlar los detalles y asegurarse de que el negocio se desarrolle como se desea. En la estrategia empleada se desarrollará:

Análisis de mercado (factores externos)

Mercado principal:

- Segmentos en el mercado:
  - Debe estar dirigido a la población que pueda pagar el producto o servicio.
  - Necesidades no satisfechas y explicación para como satisfacerlas.
  - ¿Se puede brindar a los clientes lo que ellos quieren?
  - ¿Se cuenta con materiales y equipos necesarios para hacer el producto?
  
- Descripción de los clientes:
  - ¿Son jóvenes, mayores o mujeres?
  - ¿A qué grupo de la población se dirige?
  - ¿Quiénes podrían ser clientes potenciales?

### Tendencias claves:

- Si el producto existe en el mercado
- Con que disponibilidad cuenta en el mercado
- La calidad del producto
  
- Cuantificar el potencial del mercado:
  - Número de clientes potenciales
  - Tendencias en el consumo del producto
  - Proyecciones en el futuro
  
- Análisis de competencia:
  - Lista de competidores.
  - Análisis de posicionamiento.
  - Estrategia de precios.
  - Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).
  
- Estrategias de mercado e implementación
  - Plan de mercadeo.
  - Producto/Servicio ofrecido.
  - Se hará una investigación de mercado para identificar nuevos productos que aumenten ingresos y utilidades.
  - Tener productos que no ofrezcan en ningún otro lugar.
  - Responder a las necesidades de los clientes.

- Estrategia de precios:

Es necesario determinar cuánto están dispuestos a pagar los clientes por un producto o un servicio, para establecer si están en la capacidad adquisitiva para elaborar el producto u ofrecer el servicio con cierto margen de ganancia.

- Comunicaciones de mercadeo

- Atraer nuevos clientes con publicidad.
- Estrategias promocionales.
- Aprovechar las ventajas de las nuevas técnicas y tecnologías.
- Utilizar ferias promocionales y exhibiciones.
- Excelencia en el servicio.
- Ofrecer calidad total del producto o servicio.
- Garantías/retornos/aseguranzas de calidad.
- Ser competitivos.
- Pronósticos de ventas.
- Se hará en función de la demanda que hagan los clientes para satisfacer sus necesidades.
- Investigación de mercado.
- Se hará enfocada a la necesidad, al precio y a la calidad que el cliente demande.

- Ventaja competitiva:

- ¿Por qué el consumidor elegirá esta empresa y no la competencia?

- ¿Cuál es la razón más importante que se le da al consumidor para que elija mi producto?
- Distribución y ventas:
  - Oportunidades clave para vender
  - Lista de canales de distribución
  - Lista de principales socios distribuidores
  - Lista de estrategia de comunicaciones
  - Definición ventas/distribución
- Análisis estratégicos:
  - Relaciones claves.
  - Plan de operaciones (cómo se producirá lo que se vende):
  - Plan de fabricación:
    - Facilidades para fabricar
    - Desarrollo de claves
  - Investigación y desarrollo:
  - Proyectos clave
  - Estrategias para mantenerse delante de la competencia
  - Plan de compras
    - A quién se comprarán los materiales
    - Estrategias de compras
    - Almacenamiento/transporte

- Gastos claves en capital
- Equipo

#### **4.9. Estrategias de producto**

La estrategia es ofrecer un producto con la misma calidad y duración que la clientela demande, pero a un precio económico.

Se pondrá en marcha el plan 'aftermarket' se hace referencia a los productos posventa. Este plan permitirá vender directamente al consumidor final sus artículos, los clientes son principalmente distribuidores de los productos que se fabrican, que no solo las venden sino que también ofrecen servicio posventa.

Estrategia es ofrecer a los distribuidores un producto con la misma calidad y duración que satisfaga las demandas del cliente a un precio más económico. Existen empresas que ofrecen productos alternativos pero la clave no es solo el precio, sino que el producto dure y que tenga calidad.

De alguna manera el mercado se ha ido depurando y se ha creado una situación donde existen otros productos y es por ello que se debe darle batalla a la competencia para estar siempre a la vanguardia.

Mediante el análisis del producto también se puede entender su calidad real. Se puede identificar varias situaciones, podría ser mejor que los de la competencia. En un caso, por ejemplo, de alta temperatura, se podría comportar de una manera diferente, algunos de estos productos se registrarán a través de una certificación ISO de durabilidad, que demuestra que los productos PLALSA ofrecen una durabilidad un 20 % más que los de la

competencia y hasta un 30 % más que otros productos alternativos de calidad dudosa.

Por esta razón la principal prioridad para PLALSA es hacer entender a sus clientes la diferencia entre sus productos y los alternativos; el hecho que haya productos que cuesten un 15 % menos también significa que duran un 15 % menos, por tanto, a la larga son más caros.

La siguiente prioridad para la empresa es ampliar la gama de productos de su catálogo (tales como: palanganas, canastos, cubetas, entre otros). Alrededor del segundo trimestre de 2007 se extiende la oferta introduciendo muchos artículos para el hogar a un pequeño volumen. Estas prioridades están pensadas para que los distribuidores optimicen sus ventas y su rendimiento de servicio.

#### **4.10. Planes de manufactura**

Lograr la satisfacción de los clientes, implica que toda la cadena de abastecimiento se involucre, desde el proveedor hasta el cliente y exige que todos las partes cumplan a cabalidad sus compromisos.

Además, porque en PLALSA se está consciente de que un envase de calidad juega un papel importantísimo, así como los demás, el proceso de trabajo se encuentra en constante afinamiento, ello con el fin de llegar a la vanguardia de la industria, mantenerse y proveer siempre producto de calidad superior.

A continuación se muestran los puntos de manufactura más relevantes en la empresa:

- El proceso se inicia definiendo con el cliente que se quiere hacer, así como la cantidad de productos que necesita y la fecha de entrega correspondiente.
- Una vez coordinado el punto anterior, se prosigue a preparar el molde para el envase, paralelamente, se programa la máquina que se va a utilizar en la producción.
- Ya con el molde terminado y la máquina programada, el Departamento de Pigmentos y materia prima, prepara la mezcla necesaria para la creación de los envases.
- Posterior a ello, se realizan las pruebas para comprobar que el color y medidas sean exactamente como lo solicitó el cliente.
- Una vez que Control de Calidad conjuntamente con el cliente aprueban la muestra, se dá inicio a la producción real.
- A medida que se va realizando la producción, comienza el proceso de embalaje del producto a fin de tenerlo listo para su entrega y entregándolo hasta donde lo solicite el cliente, ya que se cuenta con movilidad propia (vehículo de reparto).
- En caso sea necesario, se realiza el trabajo de serigrafía de los envases, ello con la idea de brindarle un servicio completo.

Este proceso apoyado en los estándares de trabajo, permite ofrecerles a los clientes, productos de gran calidad y contar con importantes clientes en Guatemala.

#### **4.11. Planes de personal**

Una de las características de la planificación estratégica es que mucha gente participa en el proceso. Por tanto, es necesario decidir quien participa con quién, en qué, la composición de grupos, la accesibilidad a información reservada y la delegación de autoridad.

En términos generales, se trata de que la participación del personal sea la más alta, porque más fácil será el deber o las atribuciones de la Gerencia para desarrollar e implantar planes para la empresa.

#### **4.12. Planeación a mediano plazo**

La programación a mediano plazo indicará la manera en la que deben distribuirse los recursos para implantar las estrategias. Si no se disponen ni se pueden adquirir ciertos recursos, es necesario volver a examinar las estrategias y modificarlas para adaptarlas a la disponibilidad de recursos.

En caso de que haya un exceso de algún recurso, también es conveniente volver a evaluar las estrategias, ya que cambiarlas puede permitir un mejor uso de recursos.

Cuando los planes funcionales se unen a la satisfacción de los directivos, proporcionarán además una base sólida para desarrollar planes tácticos a corto plazo para asegurar la implantación de los mismos.

En la mayoría de las empresas, el tiempo usual para los planes a mediano plazo es de cinco años, aunque existen empresas con una tecnología bien

desarrollada y/o con largos periodos de espera para investigación y producción, que tienden a usar dimensiones de tiempo más largas.

#### **4.13. La estructura del programa a mediano plazo**

Una planeación completa requeriría la preparación de planes funcionales a mediano plazo para cada función, tanto de línea como de personal.

Para cada producto o servicio. Debido a las enormes complejidades de tal integración, ninguna empresa intenta cubrir todas las áreas funcionales.

#### **4.14. Variaciones en la práctica**

Existen muchas variaciones en cuanto a la forma en la que las empresas solicitan a los directivos y al personal, preparar planes funcionales a mediano plazo. El término programas y/o planes a mediano plazo no se utiliza en forma universal; algunas empresas se refieren a esta parte de la planificación con el término "planificación operativa", otras usan la palabra "planificación táctica" y algunas hablan de "planeación de programa y proyecto".

Algunas empresas solicitan a sus divisiones que preparen planes funcionales detallados, para el primero y segundo año de una vista de planificación de 5 años.

Para el tercero, cuarto y quinto año se necesitan menos detalles. Algunas empresas piden planes detallados para los primeros dos años, ninguno para el tercero y cuarto y para el quinto solo tendencias generales.

Este enfoque ayuda a llamar la atención de los directivos y del personal en realidades a corto plazo y en posibilidades a un plazo mayor. Los planes a mediano plazo identifican acciones funcionales específicas, necesarias para implantar estrategias.

Esto incluiría actividades tales como: la organización del campo de ventas, tamaño, estructura, expansión, publicidad, promoción de ventas, precios, aumentar, rebajar, modificar, marcar, empacar, estandarizar y clasificar los productos; investigación del mercado; actividades de distribuidor o intermediario; inventarios, capacitación de ventas y servicios técnicos.

- Conversión de planificaciones estratégicas en decisiones actuales:
  - Presupuestos

Los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales. Establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes.

En estas descripciones se encuentran implícitas tres funciones sobrepuestas; planeación, coordinación y control.

El primer año de un plan a mediano plazo debe establecer una base sólida para el desarrollo de los presupuestos actuales, pero, en general no proporciona todo lo que se necesita para el presupuesto anual. La razón es que los presupuestos actuales involucran mucho más detalle que el que se desarrolla en el proceso de programación a mediano plazo.

Otros presupuestos pueden incluir lo siguiente: gastos de manufactura, inventarios, servicios de construcción, publicidad, mantenimiento, flujo de caja, gastos generales administrativos, entre otros.

Los presupuestos facilitan el control sobre la productividad; por sí mismos no pueden controlar nada. Sin embargo, establecen normas de productividad con las cuales se pueden medir las acciones.

#### **4.15. Planeación a largo plazo**

Obliga a personas en el futuro a tener una idea de qué es lo que se estará haciendo, la empresa a dónde se habrá dirigido y cuáles serán las posiciones relativas de los competidores y realizar un serio análisis estratégico.

La variación económica, ha llevado a algunos empresarios a abandonar la planificación a largo plazo, pensando sencillamente que es imposible.

En este nivel se realiza la llamada planificación estratégica, porque los lineamientos son diseñados y asumidos por los dirigentes o altos mandos de la organización. Por ello, cumplen con la tarea de enfrentar la incertidumbre que se genera en el ambiente, determinando las amenazas y oportunidades y diseñando estrategias para enfrentar estos dos anteriores.

La proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe incluir a toda la empresa diseñando una Misión (actual), Visión (futuro) y Metas (proyecciones). Básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales.

Está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Es difícil distinguir entre el plan estratégico de la organización y las estrategias para realizar este, lo cual sucede porque ambos están referidos al plan general, enfocados para realizar los objetivos.

Las estrategias son a menudo referidas a la competencia. Por ejemplo, el plan estratégico de un periódico nacional puede tener como objetivo incrementar la renta de anuncios en "X" porcentaje. La estrategia escogida para realizar este objetivo puede ser la publicación por separado de ediciones geográficas con anuncio regionales.

El propósito de la planificación estratégica es entonces determinar la forma de crecimiento de las organizaciones, señalando los productos y servicios a desarrollar para el logro de sus objetivos.

La planificación del crecimiento de la empresa puede considerarse como representativa de la planeación a largo plazo.

#### **4.16. Factibilidad**

Después de definir la problemática y establecer las causas que ameritan la implantación de una planificación estratégica en la organización, es pertinente realizar un estudio de factibilidad para la implantación del sistema en cuestión, así como los beneficios y el grado de aceptación que la propuesta genera en la organización. Este análisis permitió determinar las posibilidades de diseñar el plan propuesto y su puesta en marcha. Los aspectos tomados en cuenta para

este plan deben ser clasificados en tres áreas, las cuales se describen a continuación:

#### **4.16.1. Factibilidad técnica**

Consiste en realizar una evaluación de la tecnología existente, en la organización; este estudio estará destinado a recavar información sobre los componentes técnicos que posee la organización, y la posibilidad de hacer uso de los mismos durante el desarrollo e implementación del plan propuesto y de ser necesario, los requerimientos tecnológicos que deben ser adquiridos para el desarrollo y puesta en práctica del plan en mención.

#### **4.16.2. Factibilidad económica**

Debe presentarse un estudio que dará como resultado la factibilidad económica del desarrollo del nuevo plan; se determinarán los recursos para desarrollar, implantar y mantener en operación el plan programado, haciendo una evaluación donde se pondrá de manifiesto el equilibrio existente, los costos del sistema y los beneficios que se derivaran de este, lo cual permitirá observar de una manera mas precisa la factibilidad del plan propuesto.

En un análisis costo-beneficio, se permitirá hacer una comparación entre la relación costos del sistema actual y los costos que tendrían un nuevo sistema, conociendo de antemano los beneficios que el plan propuesto ofrece.

Es necesario mencionar, que en el estudio de factibilidad la organización cuenta con herramientas necesarias para la puesta en marcha del nuevo plan, por lo cual el desarrollo de la propuesta no requerirá de una inversión inicial.

#### **4.16.3. Factibilidad operativa**

Permite predecir si se pondrá en marcha el plan propuesto, aprovechando los beneficios que ofrece a todos los involucrados en el mismo y a la organización.

La necesidad y la voluntad de crear un cambio en el sistema actual, expresada por el personal involucrado con el mismo, lleva a la aceptación de un nuevo plan que de una manera más sencilla y amigable cubra todos sus requerimientos, expectativas y proporciona la información en forma oportuna y confiable.

Basándose en entrevistas y conversaciones sostenidas con el personal involucrado, se demostró que estos no representan ninguna oposición al cambio, por lo que el plan es factible operacionalmente.

#### **4.17. Aceptación**

La utilización de la planificación estratégica contribuye positivamente al crecimiento de una organización.

La rivalidad competitiva que paulatinamente crece en el sector empresarial ante cualquier cambio en el entorno, son algunos de los factores que sugieren a su vez la importancia de implementar la planificación estratégica; sin embargo, son escasos los estudios que han sido realizados para describir el proceso de planificación utilizado por las empresas.

En el siguiente numeral se describe un modelo de formulación e implantación de estrategias adaptadas a las particularidades de las empresas y

presentan los resultados de una investigación que pretende describir el proceso de planificación que están empleando las empresas de éxito; en concreto, se determina para la empresa el nivel de compromiso que la Alta Dirección muestra hacia la planificación.

#### **4.18. Propuesta para la implementación de la planificación estratégica a Plásticos Albores, S. A. (PLALSA)**

##### Aplicación práctica

La fábrica Plásticos Albores, S. A. se dedica a la manufactura de diversos productos de plástico utilizando materia prima de la más alta calidad para satisfacción que su clientela demanda, donde la visión de dicha fábrica es penetrar y hacer clientes a largo plazo en el comercio tanto del área metropolitana, como departamental; también prever el futuro tomando en cuenta su sistema económico, competitivo y lugares de ubicación de las distribuidoras que comercializan sus productos.

Planeación para planear: para este proceso se tendrá que elaborar una planeación para planear en donde se estudiará, como se realizará la planificación estratégica, se identificarán los miembros del equipo de planeación, se educará a la organización, así como sensibilizar a la misma.

Formulación de la misión y visión de Plásticos Albores, S. A. como está detallado al principio, es la fabricación de productos de plástico utilizando materiales de calidad para producir productos con calidad.

Diseño de la estrategia del negocio. Se diseñará la estrategia de Plásticos Albores, S. A. y esta consiste en atender a los clientes en la capital y en los

departamentos de una forma eficaz y eficiente (con calidad y rapidez), para poder obtener así clientes satisfechos y a largo plazo, esa es la estrategia a utilizarse en el trato de los clientes para hacer así un proceso de fabricación con rentabilidad.

Auditoría del desempeño, en este paso se evaluará el estado actual de la fábrica en cuanto a sus líneas de negocios LDN (o su carencia) así como sus indicadores críticos de éxito ICE y se analizarán sus fortalezas, oportunidades, debilidades y sus amenazas para continuar con el proceso de planificación estratégica.

Análisis de brechas, es en este paso es donde se realizará un análisis de brechas aunque en cada paso para introducir la planificación estratégica, se presentaron algunos momentos difíciles para el equipo de planeación estratégica, pero es aquí en donde se tomará información proporcionada por la Auditoría del Desempeño y con cualquier otra que se requiera para ejecutar el plan estratégico de Plásticos Albores, S. A., es aquí donde el rol del consultor entra en funciones si este desea abrir brechas o cerrar unas, para continuar con el plan de implantación de planificación estratégica de acuerdo al problema que presente dicha brecha u oportunidad para continuar.

Integración de los planes de acción: Plásticos Albores, S. A. ha desarrollado planes detallados de trabajo para cada área de aplicación así como sus respectivos cronogramas de actividades y presupuestos que inciden en cada uno de ellos, para realizar este paso se tuvo primero que evaluar qué Líneas de Negocios se poseen, con que Indicadores Críticos de Éxito se cuentan, también se enfatizará en algunas estrategias para los próximos años mientras que se trabajan otras posteriormente.

Planeación de contingencias, en este paso es donde se harán planes de contingencia para contrarrestar alguna eventualidad o algún fenómeno que ataque como fábrica de plástico, la probabilidad de que algún plan no se cumpla es mínima pero se tratará de que todo vaya marchando en perfectas condiciones, para no hacer uso de dichos planes de contingencia.

En la implementación es donde se observará que tan exitoso es o como está marchando así como su impacto sistemático a largo plazo en la fábrica de productos de plástico.

La implementación de un nuevo plan de trabajo implica un proceso de comunicación donde deben ser incluidos todos los colaboradores de la organización, debido a la introducción de nuevos controles y evaluaciones que permitirán obtener información y poder distribuir de forma eficiente los recursos de la empresa, este ejemplo muestra la manera de realizar esta última etapa de la planificación estratégica para obtener los mejores resultados.

La determinación de la misión, la visión y los valores organizacionales es parte del proceso de predecir las condiciones futuras de la organización, es asignar una dirección para encaminar las operaciones de la empresa.

- Misión

“Fabricar un producto de calidad, que satisfaga las demandas o requerimientos exigidos por los clientes, con la mejor tecnología que esté a nuestro alcance, así como con mano de obra calificada, dando confiabilidad y entrega Justo a Tiempo de nuestras demandas”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Plásticos Albores S. A.

- Visión

“Ser una empresa Eficiente y Eficaz en el área de la Industria del Plástico en la fabricación de nuestros productos; así también, implementar acciones que permitan maximizarnos y de esta manera lograr ventajas competitivas duraderas”.

- Identificación de los valores

La búsqueda de valores en la planeación estratégica aplicada involucra un examen profundo de los valores personales del equipo de planificación, acción importante puesto que existen valores tanto en un nivel individual como organizacional. Las personas clave de tomar las decisiones deben tener claro la diferencia existente entre sus valores individuales.

La mejor manera de encontrar estos valores individuales es aplicando una prueba psicológica a cada uno de los miembros del equipo, con el fin de medir las fuerzas de su sistema de necesidades.

- Seguridad

Dada la gran importancia necesaria a los estándares de seguridad por las empresas dedicadas a la transformación del plástico, se debe crear una cultura que sea capaz de mantener procesos seguros, tanto para las personas, como para los activos y bienes de la empresa.

- Calidad

Sin lugar a dudas, si se requiere que este sea el principal valor agregado de nuestro producto, se debe ponerle mucha atención a los procesos y personal el valor de la calidad, certificando los procesos y capacitando al personal. Además, se debe contar con un Departamento de Control de Calidad.

- Honestidad

El personal deberá ser reconocido por la honestidad en su proceder, sobre todo en el tema de los negocios y manejo de los materiales e insumos.

- Trabajo en equipo

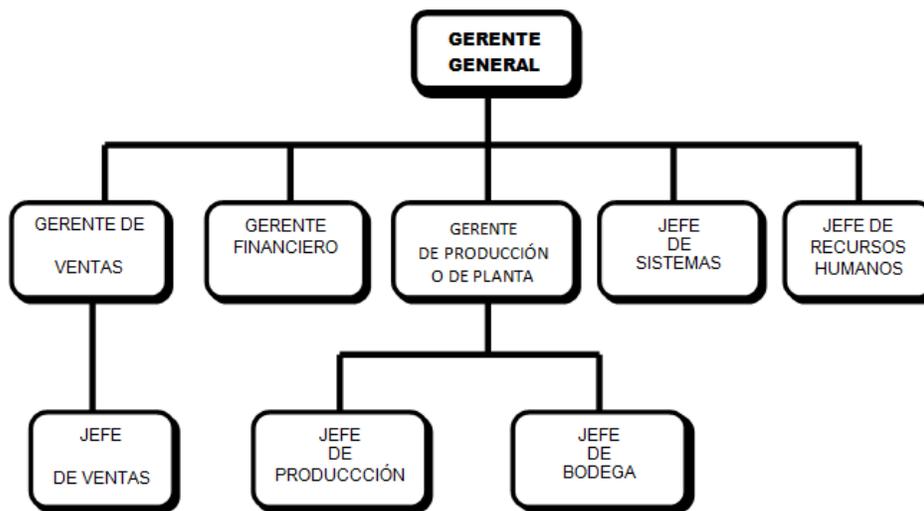
Es de vital importancia para el correcto funcionamiento de los diferentes departamentos de la empresa. Además la idea fundamental de la empresa es lograr un correcto trabajo en equipo con los clientes, entendiendo sus reales necesidades y enfocando los procesos a la búsqueda de soluciones conjuntas.

- Responsabilidad

La empresa deberá ser reconocida por la responsabilidad en el cumplimiento de los compromisos asumidos con los clientes, tales como la calidad, entrega justo a tiempo y asumiendo las garantías si fuera necesario.

La empresa debe contar con una estructura organizacional sólida, consistente y funcional, la que se puede apreciar en el organigrama que se presenta a continuación:

Figura 2. **Organigrama de la empresa Plásticos Albores, S. A.**



Fuente: Plásticos Albores, S. A.

Proceso para la implementación gradual de las nuevas estrategias

El primer paso a realizarse dentro de la organización es idear el plan de acción para comunicar el plan estratégico, que consistirá en lo siguiente:

- Realizar una impresión del plan y distribuirlo en los niveles administrativo y operacional, esta actividad no debe durar más de una semana.
- Concertar una reunión donde deben participar la Junta Directiva, el Consejo Administrativo conjuntamente con los gerentes general y administrativo.

- Concretar una cita donde participarán todos los empleados de la empresa, en esta reunión deben aclararse todas las dudas con respecto al plan.
- Se colocarán afiches que presentarán los temas de planificación.
- Se repartirán folletos individuales conteniendo la declaración de los valores organizacionales, la misión y la visión de la empresa.
- Se realizará una propaganda constante del conjunto de valores organizacionales, misión y visión del negocio para promoverlos y llegar a colocarlos en la mente de los trabajadores.
- Se elaborarán afiches para su colocación en lugares visibles con el contenido de la misión y la visión de la organización.

Para que la planificación tenga buenos resultados, se deben realizar las modificaciones necesarias en los presupuestos e integrarlos en un plan maestro que permita que la Alta Gerencia apoye el proyecto.

Se debe comunicar el nuevo sistema de retribución en el nivel operativo con el fin de que exista motivación y que esta apoye el plan estratégico.

Se deberán integrar los nuevos formatos de control a las operaciones de la empresa con el propósito de modificar los sistemas de información y obtener más soporte para el plan estratégico.

Se debe realizar la evaluación constantemente (en plazos de un mes) de los puntos de control para determinar los resultados de la estrategia y comunicar estos resultados a todos los niveles.

- Distribución de los recursos económicos

El control del movimiento de los fondos, debe ser una herramienta utilizada para obtener eficientes resultados en las nuevas inversiones que constituyen la implementación de la estrategia.

Los fondos pueden provenir de tres fuentes:

- Reducción del activo: constituyen los ingresos que pretenden cubrir las obligaciones a corto y largo plazo como lo son las ventas de activos fijos, las ventas de mercadería y los cobros de las deudas de los clientes de la empresa.
- Aumento del pasivo: esto incluye préstamos y compras de maquinaria con créditos a largo plazo, en el caso de una expansión futura del negocio.
- Aumento del capital: que representará el beneficio obtenido al final de cada período contable.

Luego de implementar la estrategia del negocio, las cuentas por pagar, los préstamos y créditos a corto y a largo plazo, así como las inversiones de maquinaria y otros, deberán satisfacerse por medio de una reducción en los activos circulantes como lo son las cuentas de caja y bancos, no deberán por

ningún motivo, reducir los fondos obtenidos por el remanente del ejercicio contable.

- Análisis comparativo de la productividad de la situación actual contra alternativa propuesta
  - La vía para que una empresa pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades, es aumentando su productividad que no es más que la utilización eficiente de los recursos al producir bienes o servicios.
  - Se define la productividad como la relación existente entre lo producido con respecto a lo invertido en la producción del bien o servicio.
  - Al poner en práctica la estrategia competitiva de la empresa, se espera que el volumen de ventas se incremente en un 35 %.
  - Se deben definir los elementos que forman parte de los costos de operación para realizar un análisis de los mismos, siendo estos:
  - Ingresos de operación: son las entradas para el período contable menos todos los costos de operación, incluyendo el costo de los bienes vendidos.
  - Entradas de operación: las entradas de operación son denominadas también ventas netas de la empresa.

- Ingreso neto: es el ingreso de operación más otras entradas procedentes de no-operación (se generan por intereses) luego de deducir los costos no operativos (costo de intereses) y el impuesto sobre ingresos.
- Costo de operación: este es la sumatoria de los costos fijos y los costos variables de la operación de la empresa.

Un análisis importante al evaluar los costos de operación se efectúa al hacer la relación entre el total de costos en un período (generalmente de un año) con respecto al beneficio obtenido en dicho período de la siguiente manera:

- Punto de equilibrio

Es el nivel de producción de bienes donde se hacen iguales los ingresos y los costos totales, el ingreso de operación es igual a cero y no existen pérdidas ni utilidades para la empresa.

Se podrán usar tres métodos existentes para determinar el punto de equilibrio.

- Método de ecuación: el estado de ingresos se puede expresar en forma de ecuación como:

Ingreso – costos variables – costos fijos = ingreso de operación

- Método del margen de contribución: es igual a los ingresos por ventas menos todos los costos que varían respecto de un factor de costo relacionado con la producción.

$$(\text{Precio de venta} - \text{costos unitarios variables}) \text{ Número de unidades} = \text{CF} + \text{IO}$$

Donde:

CF = Costos fijos.

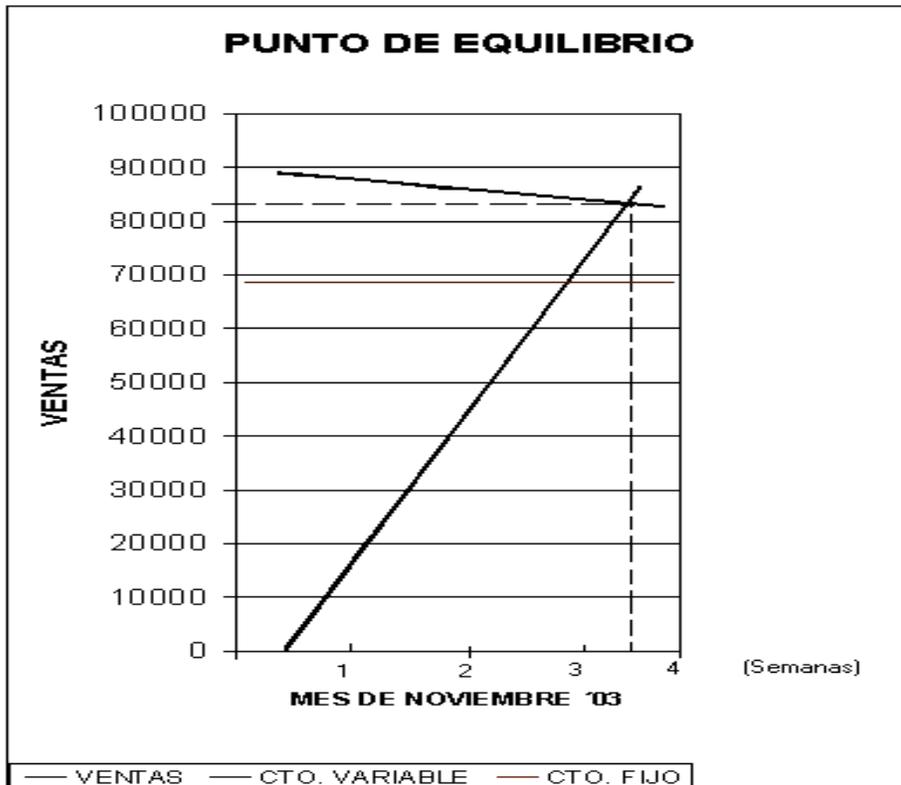
IO = Ingreso de operación.

- Método gráfico: en este método se trazan las líneas de costos totales e ingresos totales para obtener por medio de estas un punto de intersección, que es el punto de equilibrio, este punto significa que tanto los ingresos como los costos totales son iguales.

El punto de equilibrio muestra el nivel de ventas mínimo que la empresa debe tener para justificar una inversión, y permite visualizar el efecto que causa la variación en los gastos y costos en relación con sus ventas.

A continuación se presenta un ejemplo del método gráfico del punto de equilibrio:

Figura 3. Punto de equilibrio con método gráfico



Fuente: elaboración propia, con Microsoft Excel.

La estrategia es el plan de juego que busca utilizar en mejor forma los medios disponibles que permite alcanzar objetivos definidos, y para ello se necesitan buscar nuevos métodos y ser creativos, debido a que en el mercado existen constantes cambios.

- Clientes nuevos – productos actuales: el desarrollo del mercado, involucra elementos como, bonificaciones al cliente, se realizan promociones, hace énfasis en el tiempo de entrega del producto, si es en el área metropolitana se ofrece la entrega el mismo día de realización del

pedido y si es en el interior de la república se realiza la entrega en 24 horas, ofrece una garantía de cambio del producto si este llegara en mal estado con el fin de incrementar la cartera de clientes, la garantía incondicional del cambio de las existencias es una ventaja en contra de los competidores debido a que la mayoría de empresas no la ofrecen.

- Clientes actuales – productos actuales

La estrategia de hacer una penetración en el mercado involucra varios elementos como lo son: reducción de precios, descuentos, bonificaciones y cambios de empaque con el fin de aumentar la participación entre los consumidores existentes.

- Clientes actuales – productos nuevos

Para el desarrollo del producto se involucra la creación de productos nuevos para comercializar con los clientes actuales, en donde la administración se apoya en su extenso conocimiento del auditorio objetivo, conoce lo que gusta o disgusta a los clientes actuales para satisfacer sus necesidades, tiene gran importancia el producto, entre otros.

- Clientes nuevos – productos nuevos

Se hace el intento de incrementar las ventas por medio de la introducción de productos nuevos en nuevos mercados, sin embargo, esta es una estrategia con mucho riesgo debido al poco conocimiento del producto y de la empresa en sí, podría ser que esta alternativa incremente las

ventas pero a largo plazo pues se debe crear una buena imagen para lograr ganar la confianza requerida dentro del mercado.

- Elaboración de los planes de acción

Los planes de acción permitirán mejorar la situación de la organización en el menor plazo posible, debido a que se enfoca en eliminar las amenazas y las debilidades que afectan el entorno interno de la organización, así como pretenden el aprovechamiento las oportunidades que se ofrecen en el entorno externo.

Dentro del análisis de los factores internos que afectan el desarrollo de la empresa se encuentran:

- El manejo inadecuado de los inventarios por parte del departamento de administración de inventarios y bodegas.

- Plan de acción

Debe evitarse la pérdida de una venta potencial por falta de producto y manejarse un mínimo de existencias, esta existencia mínima puede estimarse sobre la base del pronóstico de ventas con el fin de establecer un período aproximado en que los productos llegan a acabarse.

- El precio de venta de la competencia es menor al precio de los productos de la empresa.

- Determinación de la estrategia y plan de contingencia

La estrategia, no es más que el plan de acción que la empresa debe tomar, es la forma en que se deberán realizar las operaciones para que los resultados sean óptimos, aquí debe tomarse en consideración aquellos puntos críticos donde este plan pueda fallar y afectar los objetivos rentables de la empresa.

- Determinación de la estrategia rentable

Las estrategias mencionadas, fueron creadas para determinada situación en el mercado, sin embargo, se enfatiza nuevamente que el mercado sufre cambios constantes y por esa razón la estrategia competitiva deberá ser nueva o considerarse una mezcla de las técnicas existentes, para lograr incrementar el desarrollo de la organización.

La mezcla de mercadotecnia, consistirá en trabajar, tanto a los clientes actuales como nuevos clientes ofreciéndoles los productos que actualmente se encuentran a su disposición y producir nuevos que satisfagan las necesidades y demandas actuales.

Las necesidades de los clientes serán sondeadas periódicamente por medio del equipo de vendedores mediante entrevistas personales.

- Elaboración del plan de contingencia

En la planeación de las contingencias, se identifican los entornos básicos que se deben monitorear y se debe asegurar que realmente están establecidos los puntos críticos donde estará fallando la estrategia fijada.

Esta se llevará a cabo por medio de la matriz de planeación de contingencias (ver tabla 6), que no es más que el instrumento que dará la seguridad a la compañía de que se le está prestando la atención adecuada a las vulnerabilidades y oportunidades desde las perspectivas internas y externas de la organización.

Figura 4. **Matriz de planeación de contingencias**

<b>ENFASIS</b>	<b>ENFOQUE</b>	
<b>VULNERABILIDAD</b>	<u>INTERNO</u> 1.A Debilidad: Mala utilización de la información por parte de Gerencia.  El mal control de existencias en el inventario por parte de la administración de inventarios y bodegas. Mala segmentación del mercado.	<u>EXTERNO</u> 2.A Amenaza: El precio del producto de la competencia es menor al precio que ofrece la empresa.
<b>OPORTUNIDAD</b>	1.B Fortalezas: El liderazgo participativo de la gerencia, la buena comunicación y buenas relaciones entre los empleados.  La utilización de materia prima de alta calidad.	2.B Oportunidades: Destacar los usos alternativos que los clientes puedan darle a los productos existentes.

Fuente: GÓMEZ, Guillermo. *Planeación y organización de empresas*. p. 84.

- Capacitación para los integrantes del Departamento de Administración logística

La capacitación para estas personas debe realizarse con el propósito de que se familiaricen con las zonas de distribución de la empresa, evitando de esta manera las pérdidas de tiempo, repercutidas por el hecho de no conocer dichas zonas y hacer la entrega de pedidos más lenta.

Se deberá capacitar además sobre las diversas formas de realizar el embalaje de los pedidos con el fin de conservar bien el producto a la hora de entrega y así evitar rechazos de mercadería por mal estado.

- Presentación de formatos de control

Como en toda actividad planeada, es necesario llevar un adecuado control que servirá para apoyar a la administración en su debilidad más notable que es el mal uso que le da a la información, situación que le podría aportar una nueva ventaja competitiva. Los formatos que pueden presentarse son:

- Solicitud de pedido de producto

Este formato presenta el listado de productos que la empresa puede ofrecer y contiene el nombre y código del representante de ventas, el número de identificación tributaria del cliente, la fecha del pedido, el nombre del cliente y su dirección, contiene también la descripción de la forma de pago que realizará el cliente, si es en efectivo o en cheque, la fecha en que realizará el cobro y el tipo de transporte que el cliente desea.

Dentro de la descripción de los productos debe estar el código y descripción de cada producto.

Figura 5. **Solicitud de pedido**

<b>SOLICITUD DE PEDIDO</b>				
CLIENTE: _____		FECHA: _____		
N.I.T.: _____		Nº DE DEPOSITO: _____		
PERSONA CONTACTO: _____		FECHA DEL DEPOSITO: _____		
TELEFONO: _____		MONTO DEL DEPOSITO EN Q.: _____		
E-MAIL: _____				
DIRECCION DE ENVIO: _____				
TRANSPORTE: _____		Nº DE GUIA: _____		
<b>P E D I D O</b>				
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<b>TOTAL GENERAL SIN IVA</b>				
<b>I.V.A. (12%)</b>				
<b>TOTAL GENERAL CON IVA</b>				
<b>OBSERVACIONES:</b>				

Fuente: elaboración propia.

- Solicitud de crédito

El formato de solicitud de crédito es un medio para conocer acerca de los clientes de la empresa puesto que contiene todos los datos de los clientes como lo es: el nombre de la empresa, número de identificación tributaria, número de patente de comercio, nombre del propietario, referencias comerciales y otros datos que le puedan interesar a la empresa.

Figura 6. **Solicitud de crédito e información general**

**Solicitud de Crédito e Información General**

Fecha de Envío: \_\_\_\_\_

**Información Sobre la Empresa**

Nombre Legal de la Empresa: \_\_\_\_\_

Nombres Alternativos de la Empresa: \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_

Domicilio Fiscal de la Empresa: \_\_\_\_\_

No. de Patente de Comercio: \_\_\_\_\_

Teléfono 1: \_\_\_\_\_ E-Mail: \_\_\_\_\_

Teléfono 2: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Nombre de Contacto: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Nombre del contacto en Cuentas por Pagar: \_\_\_\_\_

**Perfil del Negocio:**

Tipo de Negocio: (Marque solamente uno)     Propiedad                       Sociedad

Sociedad Limitada             Corporación

Continuación de la figura 6.

Fecha de Constitución: \_\_\_\_\_

¿Cuál es la actividad principal de la Empresa?:

\_\_\_\_\_

**Estructura de ingresos:**

Ventas \_\_\_\_\_%

Otros ( \_\_\_\_\_ ) \_\_\_\_\_%

**Estructura de clientes:**

Ventas a iniciativa privada \_\_\_\_\_%

Ventas a instituciones de gobierno \_\_\_\_\_%

Volumen Estimado de Compras Mensuales a PLALSA: Q. \_\_\_\_\_

¿Está dispuesto a firmar un pagaré como garantía de la línea de Crédito que se le otorgue?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Propietarios:**

Complete la siguiente información sobre todos los Propietarios, oficiales, o del propietario único:

NOMBRE	% POSESION	No. D P I
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**Referencias Comerciales:** (Solamente presente proveedores del ramo)

1) Nombre del Proveedor                      Dirección                      Número de distribuidor

\_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ E-Mail \_\_\_\_\_

Continuación de la figura 6.

2) Nombre del Proveedor Dirección Número de distribuidor

\_\_\_\_\_  
Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ E-Mail \_\_\_\_\_

3) Nombre del Proveedor Dirección Número de distribuidor

\_\_\_\_\_  
Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ E-Mail \_\_\_\_\_

**Información Bancaria:**

1) Nombre del Banco:

\_\_\_\_\_  
Dirección del Banco:

\_\_\_\_\_  
Nombre del Contacto:

\_\_\_\_\_  
Núm. Teléfono Núm. Fax E-Mail

\_\_\_\_\_  
Cuenta de Cheques Número: \_\_\_\_\_ Cuenta de Crédito Número: \_\_\_\_\_

2) Nombre del Banco:

\_\_\_\_\_  
Dirección del Banco:

\_\_\_\_\_  
Nombre del Contacto:

\_\_\_\_\_  
Núm. Teléfono Núm. Fax E-Mail

\_\_\_\_\_  
Cuenta de Cheques Número: \_\_\_\_\_ Cuenta de Crédito Número: \_\_\_\_\_

Fuente: PLALSA.

- Solicitud de empleo

Los datos que se muestran en la solicitud de empleo le sirven a la administración para reclutar a sus posibles colaboradores y además dá un estatus de los niveles de estudio y otros elementos de preparación, brinda información personal del aspirante además de los lugares o personas que puedan dar referencias sobre ellos.

Figura 7. **Solicitud de empleo**

FOTO

**SOLICITUD DE EMPLEO**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_

DPI No.: \_\_\_\_\_ Afiliación IGSS: \_\_\_\_\_ Licencia: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ ¿Conoce a alguien de nuestra empresa? Sí \_\_\_ No \_\_\_

Estado civil \_\_\_\_\_ No. de hijos \_\_\_\_\_ No. de dependientes \_\_\_\_\_

Nombre completo de las personas que dependen de usted:


Continuación de la figura 7.

Estudios:

Nombre de la Institución	Desde	Hasta	Certificado o título
Primaria			
Secundaria			
Universidad			
Postgrado			
Maestría			
Cursos			
Otros			

¿Habla inglés? SI\_ NO\_ Excelente\_\_% Bueno\_\_% Regular\_\_%

¿Lo escribe? SI\_ NO\_ Excelente\_\_% Bueno\_\_% Regular\_\_%

¿Otro idioma? \_\_\_\_\_

Especifique sus conocimientos de Sistema Operativo y/o Manejo de Herramientas:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre completo de su padre:

\_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_

Dirección:

\_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Nombre completo de su madre:

\_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_

Dirección:

\_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Personas que deben ser notificadas en caso de emergencia:

Nombre	Parentesco	Dirección	Teléfono

Continuación de la figura 7.

Nombre completo del cónyuge: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
 Trabaja en: \_\_\_\_\_ Desde: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Cargo que desempeña su cónyuge: \_\_\_\_\_ Salario: \_\_\_\_\_  
 ¿Qué enfermedades serias ha tenido usted (nombre y fecha): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Tipo de Sangre: \_\_\_\_\_ Alergias: \_\_\_\_\_  
 Nombre de las personas con quienes vive:

Nombre completo	Edad	Ocupación

Referencias: Dar nombre de dos (2) personas que no sean familiares

Nombre completo	Lugar de trabajo	Teléfono

¿Trabaja usted actualmente?                      Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_  
 ¿Dónde? \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Salario Q. \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué desea cambiarse? \_\_\_\_\_

**Empleos Anteriores**

Favor anotar primero el más reciente

Empresa: _____ Teléfono: _____ Dirección: _____ Cargo: _____ Salario inicial Q. _____ Salario final Q. _____ Trabajó desde: _____ Hasta: _____ Nombre del jefe inmediato: _____ Describa sus funciones: _____ _____ Motivo de salida: _____
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Continuación de la figura 7.

Empresa: _____	Teléfono: _____	
Dirección: _____	Cargo: _____	
Salario inicial Q. _____	Salario final Q. _____	Trabajó desde: _____
Hasta: _____	Nombre del jefe inmediato: _____	
Describa sus funciones: _____ _____		
Motivo de salida: _____		

Empresa: _____	Teléfono: _____	
Dirección: _____	Cargo: _____	
Salario inicial Q. _____	Salario final Q. _____	Trabajó desde: _____
Hasta: _____	Nombre del jefe inmediato: _____	
Describa sus funciones: _____ _____		
Motivo de salida: _____		

¿Está dispuesto a someterse a un examen psicotécnico?    Sí \_\_\_\_\_    No \_\_\_\_\_

Hago constar que los datos arriba detallados, son ciertos y pueden ser confirmados.

Empleo solicitado: \_\_\_\_\_ Salario deseado Q. \_\_\_\_\_

Nota: (para uso de RRHH)

Adjuntar: foto, cartas de recomendaciones, certificado médico, copia de DPI y afiliación al IGSS.

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia.

- Fuerzas sociales

Para este tipo de fuerzas, se estima que la tasa de fecundidad disminuye, al igual que la de natalidad (debido a la cantidad de abortos que se practican en el país), la tasa de mortalidad en la etapa infantil, ha bajado considerablemente debido a los programas de salud implementados por el gobierno, el estilo de vida también disminuye, la congestión del tráfico aumenta en el área metropolitana, los hábitos de compra solo son para comprar los artículos básicos.

El panorama social, cultural, demográfico dice que la población es joven, donde la inseguridad está jugando un papel importante para el consumo de los productos la cual mantiene una incertidumbre en la ciudadanía.

- Fuerzas jurídicas y gubernamentales

La regulación de los impuestos, hasta el momento se mantiene estable, manteniendo tarifas para importaciones y exportaciones de maquinaria y productos.

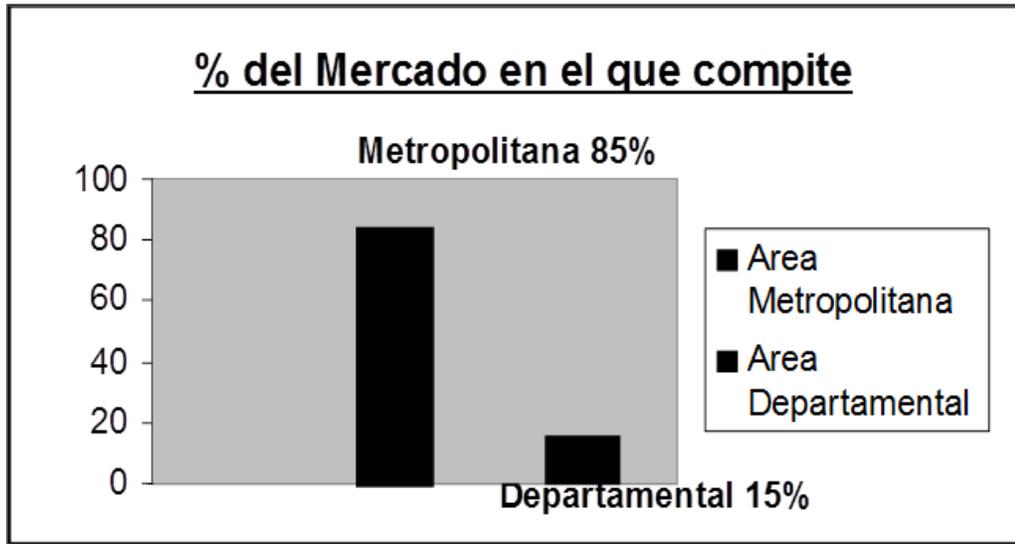
- Fuerzas tecnológicas

La tecnología, está en constante crecimiento, al igual que la creación de resinas (MP) con nuevas propiedades para la creación de productos plásticos.

La automatización de equipos usados por la competencia crea una amenaza para PLALSA, debido a que cuenta con equipos

semiautomáticos y no se compara en capacidad de producción a las existentes en el mercado.

Figura 8. **Porcentaje del mercado en el que se compete**



Fuente: Departamento de Ventas PLALSA.

- **Análisis FODA**

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a Plásticos Albores, S. A., que inciden sobre su quehacer interno, ya que

potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la empresa.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa y dentro del proceso de planificación estratégica, se realizará el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis del quehacer que por atribución se debe cumplir en apego a su marco jurídico y a los compromisos establecidos en las políticas públicas.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar su rumbo al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de la organización.
- Permiten identificar la congruencia en las funciones organizacionales.

De esta forma, el proceso de planificación estratégica se considerará funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido

puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de sus objetivos, de la misión y visión.

- Oportunidades. Las oportunidades, como se ha explicado, se generan en un ambiente externo, donde la empresa no tiene un control directo de las variables, sin embargo, son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño.

Estas, se podrían presentar como políticas públicas que benefician las actividades que realiza.

En este sentido, los planes sectoriales ofrecen una amplia contribución al análisis de las oportunidades, ya que guían las actividades de la empresa, dando lineamientos sobre las prioridades y en consecuencia la aplicación de los presupuestos que al final derivan en planes, programas, proyectos, actividades y metas.

- Amenazas. Al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno de la organización y de manera directa o indirecta afectan negativamente sus actividades, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpen ni demeriten su función.

El que una amenaza sea la más importante para un área de la empresa, no quiere decir que lo sea para el resto; todo debe evaluarse en función de lo que la empresa quiere lograr en el futuro, hay que considerar que la empresa se encuentra actualmente saturada en algunas áreas, ya que la construcción de nuevas instalaciones es lenta y requiere de mayores inversiones, entre otros. Son, todos ellos, diversos elementos que se

deben de considerar antes de determinar si se trata o no de una amenaza.

En las oportunidades, como al analizar las amenazas, se debe considerar los factores económicos, los factores políticos y sociales, los productos y la tecnología, los factores demográficos, la competencia y los mercados, entre otros.

La situación económica y política del país, por ejemplo, propicia el incremento de la competencia, cada año se generan nuevas empresas dedicadas a la transformación de plástico, y cada día las empresas actuales con que compite, se superan en calidad y eficiencia administrativa.

Las amenazas dan la indicación de una situación que aunque posiblemente en este momento no afecta pero que en un futuro cercano puede ser el elemento que lleve a una crisis, no se debe permanecer con un logro como si fuera eterno, la empresa goza de buena imagen, pero al no considerar esas amenazas, estas se podrían convertir en las causas directas de un descenso fuerte en la cartera de clientes que en la actualidad maneja.

Por tanto, el análisis de las políticas públicas, del comportamiento del entorno, debe contribuir a definir lo que la presente administración debe hacer para impedir que dichas amenazas afecten el desempeño de la organización y sobre todo le impidan lograr los nuevos retos.

- El medio ambiente interno: fortalezas y debilidades

Las demandas del medio ambiente externo sobre la organización, deben ser cubiertas con sus mismos recursos. Las “fortalezas y debilidades” internas varían considerablemente para diferentes organizaciones; sin embargo, pueden muy bien ser categorizadas en: administración y organización, operaciones, finanzas y otros factores específicos para la empresa.

- Fortalezas. Se definen como la parte positiva de la organización de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás empresas, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones.

Las fortalezas se detectan a través de los resultados, por ejemplo, el prestigio de la empresa, deriva de la calidad de su producto, de la ocupación de los mejores empleados o aún cuando se pueden tener productos intermedios que dan un sello especial a la empresa.

Las fortalezas se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, por lo que resulta trascendente el tener sistemas de evaluación y de diagnóstico que permita de una fuente confiable, evaluar los avances o retrocesos de los planes y programas de cada área y de la empresa en general.

Por ello, todos los departamentos deben aportar la información necesaria para evaluar su desempeño.

- Debilidades. Es el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las debilidades es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la organización, derivándose en malos productos o servicios.

Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, solo se puede realizar acciones preventivas. Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas.

Como se puede apreciar hay que determinar claramente cual es la interrelación que existe entre cada uno de los factores FODA y, en consecuencia, hacer precisamente acciones estratégicas que permitan que con un movimiento se corrijan dos o más debilidades o se amortigüen dos o más amenazas.

Del análisis del diagnóstico de la organización, resultarán unas listas planas de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen procedentes del entorno mundial y nacional y para cada una de las funciones que a la empresa le son fundamentales.

Al tener ya determinadas cuales son las FODA en un primer plano, se determinan los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración, cómo afecta cada uno de los elementos de FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la empresa.

- Estrategias para la matriz FODA

La matriz FODA, indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

- La estrategia DA (Mini-Mini) En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades vs. Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una organización que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal organización tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa organización podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.
- La estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, DO (Debilidades vs. Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una organización podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo, pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda por su producto, pero su capacidad instalada

podría ser insuficiente. Una estrategia posible sería adquirir esa capacidad con instalaciones que no sean de la organización. Una táctica alternativa podría ser obtener mayor presupuesto para construir las instalaciones necesarias. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia.

- La estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia FA (Fortalezas vs. Amenazas), se basa en las “fortalezas” de la organización que pueden copar con las “amenazas” del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una organización fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de la empresa, deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.
  
- La estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier organización le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus “fortalezas” como sus “oportunidades”, es decir aplicar siempre la estrategia FO (fortalezas vs. oportunidades). Tales organizaciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Por ejemplo, Plásticos Albores, S. A. con su prestigio ampliamente reconocido como una de sus grandes fortalezas, podría aprovechar la oportunidad de la gran demanda externa.

Hasta ahora, los factores que se incorporan en la matriz FODA corresponden al análisis en un punto particular del tiempo. Pero tanto el medio ambiente externo como el interno, son dinámicos; algunos factores cambian fuertemente con el tiempo, otros cambian muy poco. Debido a este carácter dinámico del medio ambiente, el diseñador de estrategias debe preparar varias matrices FODA en diferentes puntos del tiempo. Así, se podría empezar con un Análisis FODA del pasado, continuar con un Análisis FODA del Presente, y, quizás más importante, hacer varios análisis FODA en diferentes tiempos del futuro.

Figura 9. **Matriz FODA**

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>LISTA DE FORTALEZAS</b></p> <p><b>F1</b> Excelente Imagen</p> <p><b>F2</b> El 15 % de la competencia es departamental.</p> <p><b>F3</b> El 90 % de los operarios cuentan con amplia experiencia.</p>	<p><b>LISTA DE DEBILIDADES</b></p> <p><b>D1</b> Poca vinculación con los sectores.</p> <p><b>D2</b> Los índices de eficiencia terminal, son bajos.</p> <p><b>D3</b> La oferta está desfasada con la demanda.</p>
	<p><b>LISTA DE OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1</b> Clientes nuevos.</p> <p><b>O2</b> Amplia demanda del producto por ubicación.</p> <p><b>O3</b> Formulación de políticas de largo plazo.</p>	<p><b>FO ( Maxi – Maxi)</b></p> <p>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</p> <p><b>1.</b> Fortalecer el Programa de Formación. (O1, O2, F1, F3)</p>

Continuación de la figura 9.

<b>LISTA DE AMENAZAS</b>	<b>FA (Maxi-Mini)</b>	<b>DA (Mini-Mini)</b>
<b>A1 En la empresa no existen procedimientos de evaluación diagnóstica.</b>	Estrategia para fortalecer la empresa y minimizar las amenazas.  1. Reactivar el Programa de	Estrategia para minimizar tanto las A como las D.  1. Revisión de Modelos Administrativos de acuerdo a las Necesidades productivas. (D1, D2, D3, A1, A2, A3)
<b>A2 Algunos operarios no tienen orientación vocacional.</b>	Seguimiento de (F1, F3, A2,A3)	
<b>A3 Tendencias preocupantes de desempleo y subempleo.</b>		

Fuente: *Instituto Politécnico Nacional, México, Metodología para el análisis FODA*, con cambios adaptados a PLALSA.

El resultado final de esta matriz será la presentación de una serie de propuestas estratégicas, que contribuyan a la integración del Programa para su aplicación en la planificación estratégica aplicada a PLALSA.

- Metodología para obtener y sustentar la diferenciación

Deberá ser capaz de responder a la pregunta: ¿Cómo se logrará alcanzar y mantener la diferencia que logrará posicionar la empresa en el mercado delante de la competencia?

La respuesta es la siguiente: mediante la consideración, desarrollo e implementación de un plan estratégico con los siguientes aspectos relevantes que fijarán la estrategia:

- Búsqueda permanente de nuevas tecnologías, que permitan disminuir los costos, acelerando los procesos de producción y mejorando la calidad de nuestros productos.
- Trabajo en equipo, realizándolo tanto en el interior de la empresa, como en conjunto con el cliente, buscando soluciones que sean satisfactorias al 100 % de las necesidades que este plantee.
- Mejoramiento continuo de los Procesos y la Mano de Obra en busca de la excelencia operacional, implementación de procesos como Buenas Prácticas de Manufactura para controlar la calidad del producto así como ahorro en los costos de producción.
- Planeación a mediano plazo (3 años tiempo prudencial para la empresa)
  - Obtención de la Certificación de Calidad ISO 9000/2000 para garantizarle al cliente la calidad de los procesos y productos.
  - Capacitación al 100 % del personal mediante organismos certificados.
  - Posicionamiento en el mercado, reconocimiento de la empresa, medido por los niveles de ventas.
  - Evaluación de los resultados de la estrategia.

- Plan de mejoramiento continuo
  - Evaluación de las capacidades del personal, para así poder aprovechar al máximo las potencialidades de cada persona, posicionándola donde mejor rinda.
  - Desarrollo de los programas de capacitación, de acuerdo a las evaluaciones, la idea es que los procesos no dependan de las personas.
  - Plan *marketing*, alineado con la visión, misión, valores y plan estratégico.
  - Planificación de presupuesto, el que considerará todas las necesidades de la empresa, desarrollado por el centro de costos, para facilitar el control de los mismos.
  - *Benchmarking* con empresas similares, lo cual permitirá mantenerse constantemente a la vanguardia en tecnología y procesos seguros y limpios.
  
- Como manejar las diferencias de valores personales
  - Trabajar la diferencia antes que se convierta en un brote, si es necesario dejar un período de tiempo y abordar el problema más adelante.
  - Las personas que tienen las diferencias deben dialogar y tratar de resolverlas por su propia cuenta.

- Solicitar sugerencias al consultor, sobre cómo acercarse a la otra persona o cómo definir el asunto de la mejor manera.
  - El conflicto continuo sobre valores, en particular cuando es secreto, destructivo, debilita la vitalidad organizacional.
  - Los valores constituyen factores importantes que determinen el comportamiento, muy rara vez se analizan, mediante un estudio de costos-beneficios y determinar si se justifica la conservación de valores específicos.
  - Cuando existe claridad de valores personales en los miembros del equipo de planeación y un acuerdo de cómo manejar las diferencias, se podrá continuar el proceso de planeación estratégica.
- Valores organizacionales
    - ¿Qué valores se desea que en Plásticos Albores, S. A. se adopte y utilice en la toma de decisiones?
    - El equipo plantea inquietudes como rentabilidad versus crecimiento, ser un buen ciudadano corporativo y que se les vea como una organización de valor agregado o un buen lugar para trabajar.

#### **4.19. Consideraciones para su aplicación**

Prever la condición futura de Plásticos Albores, S. A. es una actividad que se basa en los valores, la manera como la empresa considera las decisiones comunes de mercado con el resultado natural de los valores fundamentales que la organización mantiene.

- Filosofía operativa
  - Los valores de una compañía se organizan en una filosofía de operaciones, en la cual se explica de qué manera Plásticos Albores, S. A. lo enfocará en su trabajo.
  - Qué otro aspecto de la filosofía operacional es, cómo se maneja a los empleados marginales, son individuos cuyo desempeño nunca será tan deficiente como para justificarle un despido pero tampoco es bueno para obtener un desempeño óptimo.
  - Es frecuente que la filosofía de operaciones de Plásticos Albores, S. A. incluya una serie de presunciones acerca de la forma como funcionan los procesos y la manera como toman las decisiones.

- Cultura organizacional

La cultura de Plásticos Albores, S. A. debe unir a sus miembros y proporcionar sentido y propósito a su vida laboral cotidiana. Esto investiga tres elementos además de los valores deseados de la empresa que constituyen el núcleo de esa cultura, estos son: los héroes de la organización, sus ritos y rituales y su red cultural.

- Héroes

Los héroes de una organización son personas que encarnan los valores de la empresa y sobre quienes existen historias por el amplio tiempo de pertenecer a la ella. Son miembros que sirven como modelo de roles claros para los demás.

- Ritos y rituales

Son las ceremonias y otras rutinas programadas que ayudan a definir las expectativas de la empresa en relación con los empleados, como agasajar a los trabajadores por su tiempo en la empresa, retribuir a sus mejores vendedores, etc.

- Red cultural

Una cultura fuerte exige una red cultural de comunicaciones informales para contribuir y difundir la cultura de narradores de historias, predicadores que producen valores ajenos a sus culturas organizacionales.

La cultura de la organización facilitará u obstaculizará el proceso de planeación estratégica y la implementación de cualquier plan que produzca el proceso.

- Análisis de los grupos de interés

El paso final de la búsqueda de valores en el análisis de los grupos de interés, son los individuos, grupos y organizaciones que recibirán del plan

estratégico o que posiblemente se interesan en el proceso y la planeación de Plásticos Albores, S. A.

- Proceso de intercambio

Las organizaciones de negocios se involucran en seis procesos de intercambios directos:

- Un intercambio de dinero por trabajo con los empleados, incluidos gerentes.
- Un intercambio de dinero por bienes y servicios con los proveedores
- Un intercambio de bienes y servicios por dinero con los consumidores.
- Un intercambio de dinero pagado posteriormente por dinero recibido ahora con los inversionistas y prestamistas.
- Un intercambio de dinero pagado ahora por dinero recibido posteriormente con sus deudores.
- Un intercambio de dinero por bienes y servicios y regulación con el gobierno.

- Identificación de los grupos de interés

Cosiste en hacer que los miembros del equipo de planeación, identifiquen los diversos grupos de interés y trabajen para comprender los valores de dichos grupos, esto puede hacer mediante el examen de comportamiento de los grupos de interés con el paso del tiempo y el respaldo de los valores subyacentes que representan estos comportamientos.

- Formulación de planes

La declaración de la misión es un aspecto importante y no uno de los más difíciles del proceso de la planeación estratégica, la declaración de la misión, es decir, un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, proporciona el contexto para formular las líneas específicas de negocios en las cuales se involucrarán la empresa y las estrategias mediante las cuales operará, establece el campo de competencia, asigna recursos y el modelo general del crecimiento y dirección para el futuro. El propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización.

#### **4.20. Formular la declaración de la misión**

La declaración de la misión que no sea congruente con los valores esenciales deseados de la organización y la filosofía de la operación requerida no ejecutarán la tarea esperada. La declaración de la misión dirige la razón de ser fundamental de la compañía y especifica el rol funcional que esta va a desempeñar en su entorno. La declaración debe indicar con claridad el alcance

y dirección de las actividades de la organización, debe proporcionar un esquema para la toma de decisiones por parte de las personas pertenecientes a todos los niveles.

#### **4.21. Auditoría del desempeño**

Las preguntas planteadas para la etapa de auditoría del desempeño son fáciles de formular pero difíciles de responder. Después de prever su futuro y articular el perfil estratégico, las LDN. Las estrategias y la cultura necesarias para llegar a ese futuro, el equipo de planeación debe evaluar en donde se encuentra la organización actualmente.

Es en esta auditoría donde se evaluará y elaborará un análisis FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

#### **4.22. Análisis de recursos**

Una vez que el equipo de planeación tenga la certeza de que se implementó el sistema de seguimiento necesario, para monitorear los análisis de las líneas de negocios ya terminados, puede concentrar su atención en los recursos del sistema general. Por lo común el futuro deseado de la organización implica algunas actividades nuevas y diferentes.

#### **4.23. Aspectos no competitivos del entorno industrial**

Aunque resulta decisivo hacer un seguimiento constante a los competidores y a los nuevos participantes en el mercado, el análisis debe ser mucho más profundo, entre los aspectos que se deben estudiar como parte de la planeación estratégica se encuentran los siguientes:

- El cliente
  - La disponibilidad de materias primas clave
  - La mezcla actual de *marketing*
  - El ciclo de vida de la industria
  
- Análisis de brechas

El análisis de las brechas constituye una evaluación de la realidad es decir, una comparación de la información generada durante la auditoria del desempeño con cualquier otra que se requiera, para ejecutar el plan estratégico de Plásticos Albores, S. A., además dicho análisis exige el desarrollo de estrategias definidas para cerrar cada brecha identificada.

## **5. MEJORAMIENTO CONTINUO DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

### **5.1. Importancia del mejoramiento continuo**

La importancia de esta técnica se enfoca en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la empresa.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización o la empresa, por otra parte; las empresas deben analizar los procesos utilizados, de tal manera que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse.

Como resultado de la aplicación de esta técnica, puede ser que las empresas crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

### **5.2. Calificación del proceso**

La meta para la empresa es tener los mejores procesos, pero es muy necesario contar con acontecimientos importantes que indique de qué manera se está avanzando. A esto se refiere la calificación de los procesos del mejoramiento continuo.

De aquí surgen los acontecimientos trascendentales y los puntos de reconocimiento para los equipos de mejoramiento de los procesos.

Durante el proceso de calificación, se definirán y verificarán los pasos del proceso, capacidad del equipo, puntos de control del proceso, especificaciones de capacitación del personal, limitaciones en la cantidad de información generada en un proceso y tiempo del ciclo de manufactura.

La calificación del proceso de manufactura se realizará antes de despachar el primer producto a un cliente; esta calificación contribuye a que el concepto de proceso evolucione, maximice tanto su eficiencia como su efectividad y garantice el rendimiento del producto.

La calificación del proceso resulta útil, ya que motivará para dar los primeros pasos hacia el mejoramiento continuo, proporciona un sistema de medición que provoca un sentimiento de orgullo en el equipo que lo pone en práctica.

### **5.3. Pasos a seguir**

A continuación se describen 7 pasos importantes para el mejoramiento continuo de la planificación estratégica.

Figura 10. **Mejoramiento continuo**



Fuente: JARAMILLO, Jose Carlos. *Dirección estratégica*. p. 61.

- 1er ° paso: Selección de los problemas (oportunidades de mejora).
- 2do°. paso: Cuantificación y subdivisión del problema.
- 3er°. paso: Análisis de las causas, raíces específicas.
- 4to° paso: Establecimiento de los Niveles de Desempeño requerido (Metas de mejoramiento).
- 5to° paso: Definición y programación de soluciones.
- 6to° paso: Implantación de soluciones.
- 7mo° paso: Acciones de garantía.

- Primer paso

Este paso tendrá como objetivo la identificación y selección de los problemas de calidad y productividad del departamento bajo análisis.

- Segundo paso:

El objetivo de este paso es precisar mejorar la definición del problema, su cuantificación y su posible subdivisión en subproblemas o causas.

- Tercer paso:

El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo; la especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior.

- Cuarto paso:

En este paso se establece el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.

- Quinto paso:

En este paso se identificarán y programarán soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces.

En las organizaciones donde no existen procesos de mejoramiento sistemáticos y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al desarrollo de acciones de este tipo, sin embargo, en procesos mas avanzados las soluciones no son tan obvias y requieren, según el nivel de complejidad, un enfoque creativo en su diseño.

En todo caso, cuando la identificación de causas ha sido bien desarrollada, las soluciones hasta los problemas inicialmente complejos aparecen como obvias.

- Sexto paso:

Este paso tiene dos objetivos: probar la efectividad de las soluciones y Hacer los ajustes necesarios para llegar a una. Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

- Séptimo paso:

Aquí se asegura el mantenimiento del nuevo nivel del desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le ha prestado la debida atención. De el dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.

### **5.3.1. Oportunidades de mejora**

Dentro de las oportunidades para mejorar está la búsqueda de la excelencia, la cual comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

Las oportunidades de mejora puede ser un medio eficaz para desarrollar cambios positivos, que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes.

### **5.3.2. Cuantificación de oportunidades de mejora**

Es necesario hacer una cuantificación de oportunidades para la mejora y asimismo, ponerlos en práctica; a continuación se enumeran diez actividades que es necesario ponerlas en práctica:

- Obtener compromiso de la Alta Dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipo de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas.
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.

### **5.3.3. Análisis de causas**

Adalberto Chiavenato en su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, en su 5a ed, dice que los gerentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario, el fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al gerente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si la empresa lo requiere.

Es importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el gerente está en la obligación de solicitar las opiniones de cada uno de los miembros del equipo de administración, y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos deben tener claro y comprender que el gerente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inicia realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad.

Además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad. Es importante mencionar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

#### **5.3.4. Establecimiento de niveles de mejoramiento**

En la 4a edición de su obra *Planeación y organización de empresas*, Guillermo Gómez indica que un elemento clave del proceso de Mejoramiento son los “niveles” que se deben adaptar en la planificación estratégica, debe resultar muy creativo y bien analizado y a su vez puede ir acompañado de una buena estrategia de implantación sujeta a la realidad. Luego de escoger la persona indicada, la cual controlará todas las actividades de mejoramiento; se debe dar inicio a la formación del Consejo Directivo del Mejoramiento. Para el cumplimiento de esta fase se requiere una reunión con los altos directivos y líderes sindicales, para así poder discutir detalladamente el perfil de la calidad dentro de la empresa.

Para así poder tomar decisiones sobre las acciones a emprender. El equipo ejecutivo escogido para el mejoramiento, será el responsable de la revisión y respectiva aprobación de las estrategias establecidas para el proceso de mejoramiento; además deberá vigilar la implantación de las actividades respectivas en cada una de las organizaciones y aprobar cualquier gasto financiero que sea necesario y/o mano de obra. La celebración ininterrumpida

de las sesiones del equipo será muestra de la importancia que conceden los altos ejecutivos al proceso de mejoramiento.

La misión del Consejo Directivo consistirá específicamente en el diseño del proceso; en donde se deberán desarrollar las directrices; establecer módulos educativos, medir el progreso y ayudar a su implantación; garantizando la eficacia del proceso de mejoramiento en la compañía.

Las actividades del Consejo Directivo para los niveles de mejoramiento son las siguientes:

- Definir la calidad
- Definir la excelencia
- Definir el último objetivo de mejoramiento
- Describir la estrategia para lograr la excelencia
- Métodos a emplear
- Identificar las partes responsables
- Establecer la medición del mejoramiento

#### **5.4. Solución de causas**

Es de suma importancia que la Alta Directiva asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la empresa, relacionadas directamente al mejoramiento continuo. La labor del gerente es dar a conocer y comunicar por escrito las debidas directrices de manera clara y precisa y darle la correspondiente responsabilidad a cada uno de los ejecutivos con el objetivo de cumplir con todas las directrices y políticas establecidas por la empresa.

Luego que la empresa adquiriera el compromiso de implantar el proceso de mejoramiento, es necesario emprender un buen sondeo general en relación a opiniones de gerentes y empleados.

El principal propósito de dicho sondeo, consiste en establecer la línea de partida del proceso y poder facilitar la identificación de las oportunidades de mejoramiento. Además, funciona como vínculo de comunicación entre los empleados y los gerentes y permite que los directivos posean una mayor sensibilidad y conciencia de lo que ocurre en la empresa.

Para poder ayudar a la definición de las áreas problema, es necesario que cada gerente reciba un informe completo del estado por parte de sus subordinados. Cada gerente debe llevar a cabo una reunión con sus subordinados para determinar normas que ayuden a la solución de las causas problema que estos presenten en su informe.

Estas reuniones son importantes ya que, brindan a los gerentes la oportunidad de poder examinar los aspectos más importantes para sus subordinados.

Representan un excelente medio para la recepción de ideas y sugerencias, permiten al equipo poder desarrollar ampliamente y emprender acciones correctivas.

El equipo ejecutivo para el mejoramiento, será el responsable de la revisión y respectiva aprobación de las estrategias establecidas para el mejoramiento.

## **5.5. Ventajas**

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

## **5.6. Desventajas**

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
- Se debe hacer inversiones importantes.

### **5.7. El rol del consultor**

En esencia existen dos enfoques generales para poder reducir las brechas en el modelo de la estrategia de negocios de una organización: uno consiste en modificar o reducir las metas, solución transaccional, el otro consiste en reducir los obstáculos identificados como responsables de la brecha, solución transformacional. Como acostumbra expresar un colega de la consultoría de planeación estratégica “las soluciones transformacionales exigen soltarse de la barra del trapecio”.

### **5.8. Como analizar la brecha**

El análisis de brechas es el examen detallado de la distancia existente entre cada elemento del diseño de la estrategia del negocio y la situación actual de la organización revelada en la fase de auditoría del desempeño de manera específica, este análisis plantea las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se comporta el perfil estratégico deseado con el actual?
- ¿Cómo se ajustan las líneas actuales planeadas con las líneas de negocios existentes y con los recursos, tanto actuales como planeados para su alineación?

- ¿En qué parte de los ICE actuales se halla la organización y qué significado tiene para su capacidad buscar otros nuevos?
- ¿Qué tan diferente es la cultura existente de la que se requiere?

## **5.9. Integración de los planes de acción**

Cada uno de estos planes debe reflejar la estrategia general e incluir presupuestos, planes de *marketing* y cronogramas, después de desarrollarlos por separado estos planes se deben integrar como un todo, en otras palabras la primera tarea consiste en desarrollar un plan operativo específico para cada elemento organizacional, luego integrarlos continuamente en forma holística.

### **5.9.1. Contenido de un plan operativo**

Aunque estos planes variarán enormemente, dependiendo de las líneas de negocio actual involucrada deben estar presentes los siguientes elementos.

- Una descripción clara del producto o servicio que se va a ofrecer.
- El mercado objetivo deseado.
- Los recursos necesarios para desarrollar, producir y distribuir este nuevo producto o servicio.

Un análisis financiero detallado y realista en el cual se incluyan las proyecciones de ingresos y los costos fijos variables, la asignación de gastos generales se debe dejar para la fase de integración y no pretender hacerlo en esta coyuntura.

Un cronograma para el proceso completo, desde el inicio hasta la condición de operación completa.

### **5.9.2. Planeación de contingencias**

La capacidad de los seres humanos para controlar su propio destino no ha cambiado mucho desde la observación que realizara Burns hace más de dos siglos, los sucesos nunca se presentan tal como se anticiparon no obstante es necesario desarrollar planes estratégicos, el proceso típico de planeación se encuentra de manera apropiada en los hechos de mayor probabilidad pero dicha concentración podría generar un conjunto incompleto de planes.

Como manifestó George Steiner (1979) uno de los padres de la planeación estratégica, los planes de contingencia representan la preparación para realizar unas acciones específicas.

## CONCLUSIONES

1. La planificación estratégica se basa en definir la misión, y reflexionar ante la misma en función del medio ambiente y los recursos de una empresa para con ello determinar la mejor estrategia que se va seguir.
2. Debe realizarse un análisis FODA para determinar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que permitirán conocer la situación de la empresa y su entorno.
3. La visión de una empresa, debe tener de base las creencias y valores de la misma, debe tener un sentido social y estar orientada al cliente.
4. Para que exista un equilibrio en la empresa, debe contar con los recursos fundamentales, tales como: recurso humano, recurso financiero y recurso físico, con uno que falte, ya no cumple su función.
5. La planificación estratégica para la empresa es vital, ya que le permite crear criterios mercadológicos para alcanzar el éxito en la selección de estrategias, los cuales son: la calidad, la eficacia, la eficiencia, así como transformar las características de su producto, reduciendo sus costos para obtener precios que sus clientes vean que son económicos en comparación con los de la competencia.

6. La planificación estratégica se justifica en aquellas empresas que quieren crecer y competir con base en parámetros definidos y que de alguna manera tienen los recursos para hacerlo, lo más importante es que tengan la visión bien establecida.

## RECOMENDACIONES

1. Se debe comprender que el uso de la planificación estratégica es para responder a los procesos de toda organización, y garantizar el control de los recursos, así como la toma de decisiones.
2. Toda organización debe planificar; es decir, trazarse objetivos y alcanzarlos aprovechando bien sus recursos y reducir la incertidumbre ambiental.
3. La organización que anhela ser grande, deberá pensar en grande, y desarrollar estrategias dentro de sus planes de trabajo que le permitan orientar su futuro, siempre dentro de la misión y los objetivos estratégicos.
4. Antes de introducir un sistema de planificación en una organización, tanto la Gerencia General como los directores de departamentos, deberían entender claramente lo que es y lo que no es la planificación estratégica, además, deberían conocer los beneficios que les puede aportar a ellos y a la empresa.
5. Una vez que la Gerencia General haya decidido sobre lo que quieren obtener de su sistema de planificación, es muy importante que los detalles se analicen con mucho cuidado. Este es el plan para planear o la guía para la planificación. Por supuesto que un manual que contiene este tipo de información, aclarará lo que se espera de aquellos involucrados en la planificación.

6. Se debe desarrollar una información fidedigna para que la Gerencia General tome mejores decisiones, así como contar con un sistema de referencia para presupuesto y planes operativos a corto plazo.
  
7. Cualquier método o proceso que se utilice, ya sea planificación estratégica, calidad total o reingeniería, no se obtienen resultados a corto plazo, por lo que no hay que impacientarse, se debe tomar en cuenta que todo cambio tiene su resistencia.

## BIBLIOGRAFÍA

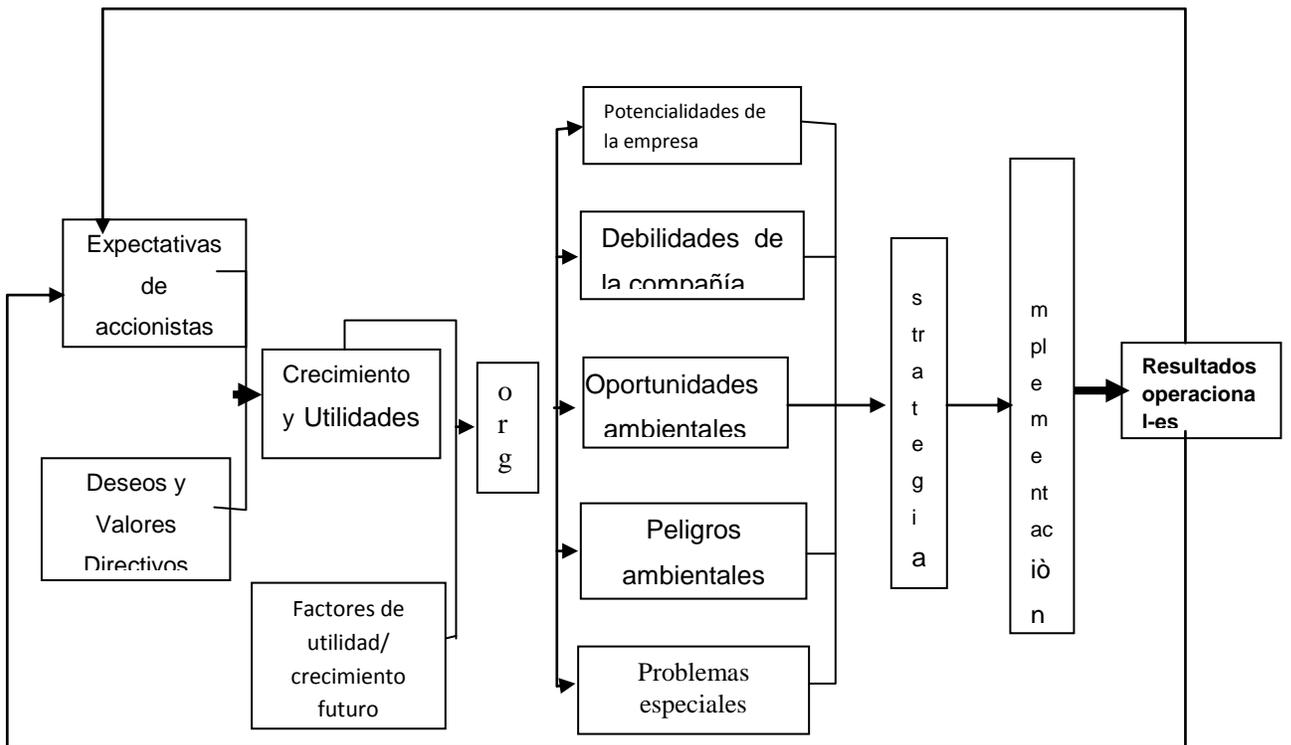
1. CHIAVENATO, Adalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. 5a ed. México: McGraw–Hill, 1999. 364 p.
2. DONNELLY, James; GIBSON, James; IVANCEVICH, John; *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. 8a ed, 1997. 592 p.
3. ERRY, George. *Principios de administración*. 5a ed. México: Continental. 1986. 268 p.
4. GOMEZ, Guillermo. *Planeación y organización de empresas*. 4a ed. Mc Graw – Hill Interamericana .México 1994. 207 p.
5. JARAMILLO, José Carlos. *Dirección estratégica*. 2ª ed. México: McGraw - Hill. 1992, 246 p.
6. KOTLER, Phillip. *Dirección de la Mercadotecnia (análisis, planeación, implementación y control)* 7a ed. México: Prentice Hall, 1993. 224 p.
7. PORTER, M. (1998). *¿Qué es la estrategia? Folletos Gerenciales*, Cuba: CCED, MES, 1998. 388 p.

8. RODRIGUEZ POTTELLA, Marlene. *Manual de planificación estratégica para instituciones universitarias*. Venezuela: FEDUPEL. 1997. 321 p.
9. SALLENAVE, Jean Paul. *La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!* México: Norma, 1999. 130 p.
10. SERNA, H. *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R editores. 2003. 563 p.
11. STEINER, George A. *Planificación estratégica, lo que todo director debe saber*. 23a ed-. México: CECSA, 1998. 688 p.
12. STONER A. F. Stone. *Administración*. 2a ed. México: Prentice Hall. 2004. 688 p.
13. THIERAUF, Robert. *Principios y aplicaciones de administración*. 5ª ed. México: Limusas, 1993. 791 p.
14. THOMPSON, A.. *Administración estratégica teoría y casos*. México, DF. : McGraw-Hill, 2008. 226 p.

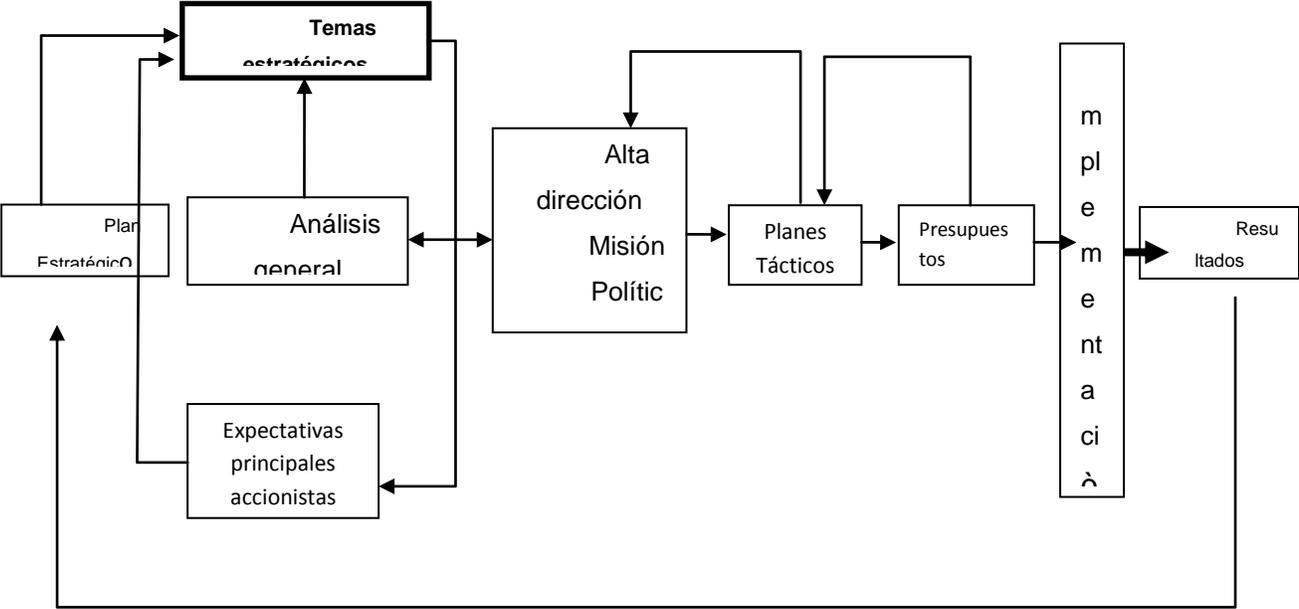
# ANEXOS

## DIAGRAMAS

### Modelo de planeación estratégica Enfocado en el Análisis de “cualquier organización.”

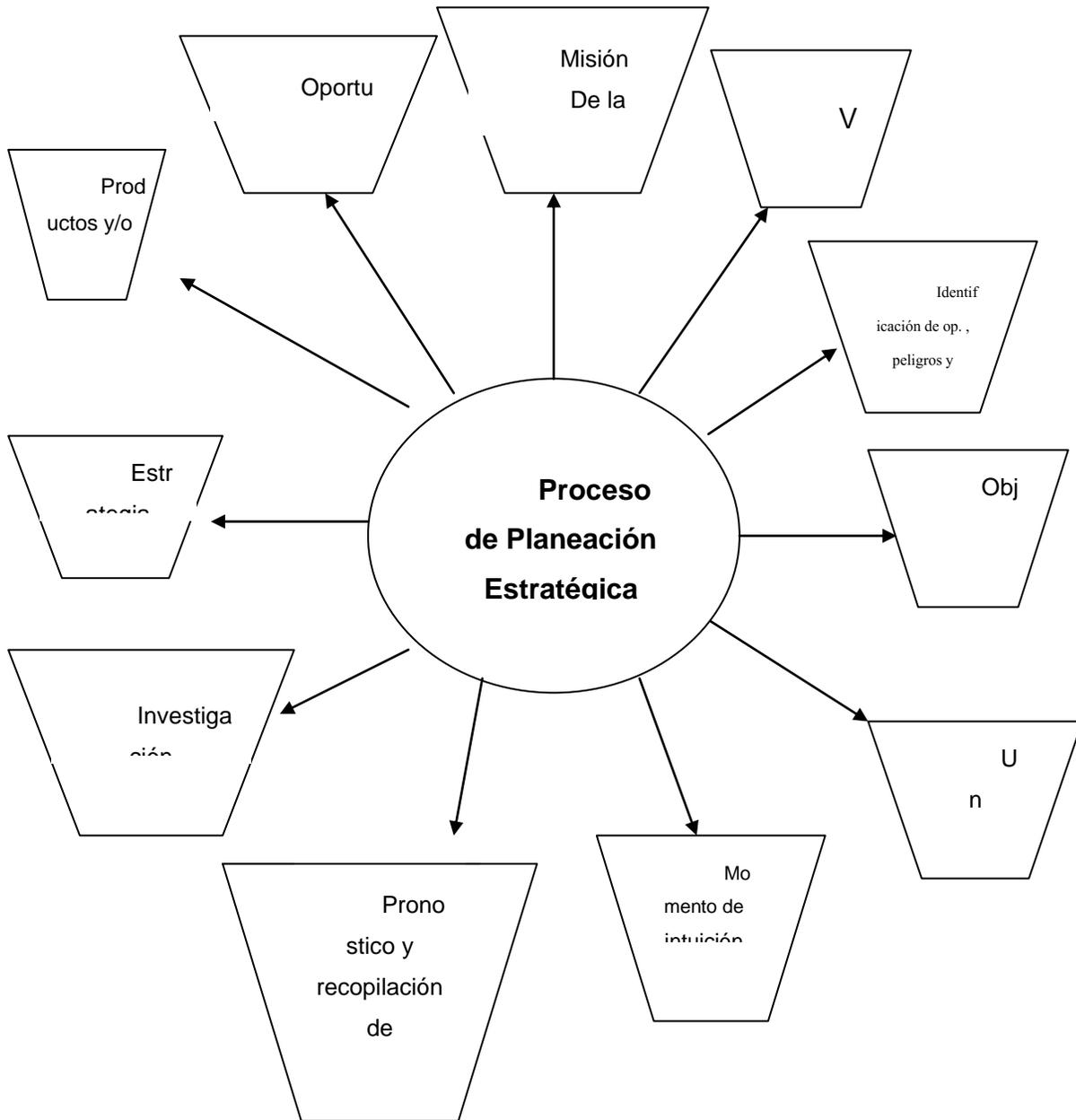


# Un Modelo de Planeación Estratégica con Potencialidad y Atractivo del Mercado como Enfoque Central





## Puntos de Partida para la Planeación Estratégica Formal



## ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), es un proceso que buscará determinar de manera clara, amplia y objetiva el presente de la organización, tomando como base el entorno y el medio interno de la misma.

	<i>ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO</i>	<i>ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO</i>
<b>Ámbito Positivo (+)</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Ámbito Negativo (-)</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO	OPORTUNIDADES	Hacer una lista de las OPORTUNIDADES de la organización y priorizar las que sean clave.
	AMENAZAS	Hacer una lista de las AMENAZAS de la organización y priorizar las que sean clave.
ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO	FORTALEZAS	Hacer una lista de las FORTALEZAS de la organización y priorizar las que sean clave.
	DEBILIDADES	Hacer una lista de las DEBILIDADES de la organización y priorizar las que sean clave.

