



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
HULES Y PLÁSTICOS JAGUAR”**

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA
ORGANIZACIÓN QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

CLAUDIA IVETTE RAMIREZ ANGUIANO

ASESOR:

L.A. Y MTRA. MARÍA ELENA FLORES BECERRIL



MÉXICO, D.F. ,

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

LA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

LIBRARY OF THE
UNIVERSITY OF CALIFORNIA
BERKELEY


"La gratitud es la memoria del corazón"

(Anónimo)

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Ramírez Anguiano
Claudia Ivette

FECHA: 11 / 08 / 04

FIRMA: 

Agradecimientos

Con infinito amor, a mi maestro, mi guía, mi protector, mi camino, mi luz, mi fuerza, mi esperanza, mi objetivo... DIOS... Gracias por toda esta historia, por el don de vida que me regalaste, por los momentos difíciles, por los momentos dulces, por permitirme ser lo que soy, por inspirar mis sueños y conspirar entre el universo para lograrlos.

Abue, a donde quiera que estés, sigues conmigo, muy cerca de mí. Fuiste el motor principal para empezar esto y para terminarlo. Nunca voy a olvidar todos tus consejos, el ejemplo de tu paciencia, la manera de entregar tu amor, tus ganas de vivir, tu recuerdo...

A la mujer de lucha constante, de grandes ejemplos, de disciplina, perseverancia, fuerza, verdad, que me creó en su mente y me dio la vida... Mamá... Gracias por el tiempo que me dedicaste, por el cariño, por los sabios consejos, por todo el apoyo y sacrificio para demostrar que las cosas se pueden hacer.

Al estratega, de carácter fuerte y sentimientos dulces... Papá... Gracias por todos los recuerdos, las risas, los juegos, los cuentos, las explicaciones, las alegrías, las complicidades, el ejemplo de honestidad y todo el amor.

Recuerdas que compartimos, juegos, peleas, risas... Hermano, sin ti mi vida no hubiera sido igual, te quiero mucho por toda tu esencia, por que confías en mí, por ser diferente y ser un gran ejemplo para mí.

A ese rayito de luz, que fue creciendo poco a poco en mi mente... Un recuerdo muy importante en mi vida, - sabes que eres tú JMS... apareciste en el momento justo para escribir junto a mi vida esta historia que compartimos, gracias tus consejos, por todo tu apoyo, por tu cuidado, por todo este tiempo y por decirme las cosas desde el fondo de tu corazón.

Nos conocimos por una causalidad, y en verdad fue gratificante, encontrar en mi camino, una persona que es un ejemplo, con la que he compartido momentos de amistad, de trabajo, de consejos... Maestra. María Elena... Mil gracias por dirigir este proyecto, por la confianza, la motivación y entusiasmo.

Maestro Luis Valdés, gracias por las cátedras impartidas en las que transmitió, sus conocimientos, mil gracias por todo el apoyo, por su valiosa colaboración y tiempo que me brindó para complementar este proyecto.

A la UNAM, agradezco a esta mi institución, por haberme brindado la oportunidad de desarrollarme profesionalmente, y cumplir el ideal de ser parte de ella... A la FCA... Porque aquí conocí a maestros muy valiosos que siempre tendré muy presentes, que me transmitieron el amor y la importancia de ser licenciado en Administración y de pertenecer a la UNAM.

A todas las personas, que se quedan para siempre guardadas en la mente y el corazón, que me brindaron su paciencia, tiempo, experiencias y sus conocimientos. (Mis maestros)

INDICE

PRÓLOGO	IV
INTRODUCCIÓN	V
<u>PRIMERA PARTE</u>	
EXPLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	7
<u>SÍNTESIS DE LA METODOLOGÍA</u>	26
<u>SEGUNDA PARTE</u>	
IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN	
1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	30
1.2 ANTECEDENTES OPERATIVOS	34
1.3 ANTECEDENTES FINANCIEROS	35
<u>SÍNTESIS DEL CAPÍTULO I</u>	37
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO A PARTIR DEL PRESENTE	
2.1 MODELO ORGANIZACIONAL DE LOS TRES VECTORES	39
2.1.1 PRIMER VECTOR O VECTOR PRINCIPAL MISIÓN	39
2.1.1.1 PRODUCTOS	39
2.1.1.2 PARTICIPACIÓN DE MERCADO	41
2.1.1.3 COMPETENCIA	41
2.1.1.4 CLIENTES	42
2.1.1.5 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN	43
2.1.2 SEGUNDO VECTOR O ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	44
2.1.2.1 ORGANIGRAMA	44
2.1.2.2 FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y TRAMO DE CONTROL	45
2.1.2.3 VALORACIÓN	46
2.1.2.4 DEFINICIONES ADMINISTRATIVAS	47
2.1.3 TERCER VECTOR DISEÑO DE TRANSFORMACIÓN	49
2.1.3.1 PROCESO	49
2.1.3.1.1 DESARROLLO DE PROCESO	49
2.1.3.2 OPERACIÓN	50
2.1.3.2.1 NORMAS DE TRABAJO	50
2.1.3.3 EQUIPO	51
2.1.3.3.1 TIPO DE MAQUINARIA	51
2.1.3.3.2 REQUERIMIENTOS DE LA MAQUINARIA	52
2.1.3.3.3 MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA	52
2.1.3.3.4 EQUIPO DE DISTRIBUCIÓN	52
2.1.3.4 PRODUCTO	52
<u>SÍNTESIS DEL CAPÍTULO II</u>	54

CAPÍTULO III. ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	56
3.2 ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	57
3.2.1 ENTORNO ECONÓMICO	57
3.2.2 ENTORNO POLÍTICO	60
3.2.3 ENTORNO SOCIAL	62
3.2.4 ENTORNO CULTURAL	66
3.2.5 ENTORNO INDUSTRIAL	67
3.2.6 ENTORNO CIENTÍFICOY TECNOLÓGICO	68
3.2.7 ENTORNO LABORAL	70
3.2.8 ENTORNO DE MERCADO	71
3.2.9 ENTORNO AMBIENTAL	72
3.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	74
3.4 ESCENARIO INTEGRAL	75
3.5 MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO (FODA)	76
3.6 LÍNEAS GENÉRICAS DE ACCIÓN A PARTIR DEL ANÁLISIS DEL PRESENTE Y LA MATRIZ FODA	77
3.6.1 FORTALEZAS -OPORTUNIDADES	77
3.6.2 DEBILIDADES- AMENAZAS	78
<u>SÍNTESIS DEL CAPÍTULO III</u>	79

CAPÍTULO IV. PLANEACIÓN A PARTIR DEL PASADO

4.1 PRONÓSTICO	81
4.1.1 PRONÓSTICO DE LAS VARIABLES IDENTIFICADAS	82
4.1.2 IMPLICACIONES DEL FUTURO PROYECTADO	86
4.1.3 ESTRATEGIAS ASOCIADAS	86
<u>SÍNTESIS DEL CAPÍTULO IV</u>	87

CAPÍTULO V. PLANEACIÓN A PARTIR DEL FUTURO

5.1 PROSPECTIVA	89
5.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL	89
5.1.2 FUTURO POSIBLE	90
5.1.3 FUTURO PROBABLE	90
5.1.4 FUTURO DESEABLE	91
5.1.4.1 LA VISIÓN	91
5.1.4.2 LOS VALORES	91
5.1.5 FUTURO INERCIAL	92
5.1.6 BRECHA EXISTENTE	92
5.1.6.1 ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LA BRECHA EXISTENTE	93
<u>SÍNTESIS DEL CAPÍTULO V</u>	94

CAPÍTULO VI. SISTEMA INTEGRAL DE LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN	
6.1 BASÁNDOSE EN EL PASADO DE LA ORGANIZACIÓN	96
6.2 BASÁNDOSE EN EL PRESENTE DE LA ORGANIZACIÓN	97
6.3 BASÁNDOSE EN EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN	98
<u>SÍNTESIS DEL CAPÍTULO VI</u>	99
CAPÍTULO VII. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA ESTRATÉGICO	
7.1 SISTEMA ESTRATÉGICO INTEGRAL	101
7.2 MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO PARA EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA	103
7.3 GRÁFICA DE LA RELACIÓN EXISTENTE DE LAS VARIABLES EN "Y" CON EL SISTEMA	105
7.4 GRÁFICA DE INFLUENCIA DE RELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS	106
7.5 DETERMINACIÓN DEL ÁREA MOTRIZ	107
<u>SÍNTESIS DEL CAPÍTULO VII</u>	108
CAPÍTULO VIII. ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	
8.1 CUADRO DE ESTRATÉGIAS PROGRAMAS-PROYECTOS	110
<u>SÍNTESIS DEL CAPÍTULO VIII</u>	111
CAPÍTULO IX. EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
9.1 TECNOLOGÍA	113
9.1.1 TECNOLOGÍA DE PROCESO Y DE OPERACIÓN	113
9.1.2 TECNOLOGÍA DE EQUIPO	113
9.2 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	115
9.3 POSICIÓN TECNOLÓGICA Y POSICIÓN COMPETITIVA	116
9.3.1 POSICIÓN TECNOLÓGICA DE LA EMPRESA	116
9.3.2 POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA	117
<u>SÍNTESIS DEL CAPÍTULO IX</u>	118
<u>CONCLUSIONES</u>	120
<u>GLOSARIO</u>	125
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	131
<u>ANEXOS</u>	134

PRÓLOGO

Al tener la oportunidad de crecer junto con la empresa "*Hules y Plásticos Jaguar*", pude darme cuenta de todos los esfuerzos que ha representado para mi papá, emprender y mantener por muchos años, las ganas de seguir, en la búsqueda de mayores oportunidades de crecimiento para esta empresa, concluí que mi aportación - a este gran ejemplo -, es implantar algo que le beneficie, permitiéndole lograr ser mas competitivo. Por lo que propuse formular una "Planeación Estratégica", debido a que para cualquier negocio o persona es de gran utilidad, sobre todo porque hace conciencia del futuro que se desea y de qué se puede hacer para alcanzarlo.

El objetivo principal de éste proyecto es aplicar la Planeación Estratégica en "*Hules y Plásticos Jaguar*" y que a su vez le facilite resolver los problemas que existen o que pudieran llegar a surgir más adelante.

Específicamente el título de este proyecto es "Planeación Estratégica para la empresa *Hules y Plásticos Jaguar*". La metodología que utilicé es "Planeación Estratégica con enfoque sistémico y pragmático" propuesta por el Maestro Luis Alfredo Valdés Hernández, que para el desarrollo de este proyecto es muy completa, ya que contiene las bases fundamentales para su elaboración y aplicación práctica, permitiendo crear estrategias que posteriormente le permitan a la empresa crecer, además de que incluye un apartado que abarca la aplicación e importancia de la planeación y la tecnología dentro de la empresa. Éste apartado es opcional pero lo considero de gran relevancia para la empresa, principalmente, porque ésta elabora sus propios productos, y se debe tener en consideración la posición tecnológica y de mercado en la que la empresa se encuentra posicionada.

Los pasos para el desarrollo del presente trabajo fueron dados por la observación, el giro de la empresa, el análisis existente entre la relación de las funciones, y el entorno externo e interno de la misma. Después de todo lo anterior se procedió a establecer las estrategias en los tres estadios de tiempo, presente, pasado y futuro.

Es importante destacar que las estrategias motrices que se obtienen de este análisis le beneficiará a la empresa porque le permitirá lograr sus objetivos planteados y no sólo eso, mejor aun, logrará tener mayor conciencia del aprovechamiento de los recursos, el capital intelectual, y la tecnología con la que cuenta.

INTRODUCCIÓN

Actualmente existen múltiples investigaciones o experiencias basadas en el estudio de las empresas que tratan de explicar su éxito o fracaso. Y se ha concluido que su éxito depende de quien las dirige, es decir del que formula los planes para estas. En el contexto de las empresas mexicanas, podemos definir que estas se contemplan como una importante fuente generadora de empleos, por lo que la planeación les puede asegurar obtener una ventaja real sobre sus posibles competidores en un plano nacional o internacional.

La planeación obliga a experimentar nuevas ideas y conceptos, explorar nuevos caminos para sobrevivir generando a su vez estabilidad. Planear estratégicamente permite a través de la investigación y desarrollo asegurar el futuro orientado hacia un fin; en la planeación se fijan prioridades dependiendo o tomando en cuenta posibilidades y condiciones, facilitando obtener una ventaja sobre los competidores, *- Si la empresa sabe hacia donde se dirige, puede llegar más fácilmente.*

La planeación estratégica se ha convertido en una necesidad, tanto para la empresa privada, como para el sector gubernamental, ya que cuando prevalecen las situaciones turbulentas, la inestabilidad y la incertidumbre, entonces resulta mucho más apreciable la planeación, porque marca el camino que la empresa debe seguir y la proyecta hacia nuevos horizontes.

Planear tiene suma importancia, porque permite crear posibles escenarios en los que la empresa podría encontrarse, facilitando a su vez la toma de decisiones, ya que se analizan aspectos sociales, científicos, tecnológicos, económicos, culturales y ambientales que podrían afectar o beneficiar a la empresa. Así mismo planear estratégicamente es buscar la dirección.

La planeación estratégica no es una receta de cocina, ni la pócima mágica que resolverá los problemas con tan solo leer lo anterior, o toda esta investigación, será necesario implementar esto y enfocarse a los objetivos que se establecieron para cada estrategia formulada. La importancia de la planeación esta basada en la investigación y desarrollo que aseguran el futuro de la empresa.

La planeación estratégica requiere conceptualizar una problemática y comprenderla para producir ideas innovadoras y tomar decisiones que logren objetivos específicos.

Con todo lo anterior es importante resaltar, que el presente trabajo pretende desarrollar e implementar el modelo de planeación estratégica en "*Hules y Plásticos Jaguar*", con la finalidad de permitirle visualizar los posibles escenarios a los que podría enfrentarse y las estrategias que le permitirán responder a los cambios o a sus posibles competidores.

La problemática central de "*Hules y Plásticos Jaguar*", esta dada por que no se le ha dado importancia a la planeación, ni a un control adecuado de sus recursos. Así como también una carencia en la identificación por parte de los empleados con la empresa, además no se tenía contemplada una visión, estructura organizacional, valores y misión bien definidos.

Con relación a lo anterior se pudo concluir que el efecto es: un deficiente control con el personal, la producción y los pagos por parte de los clientes.

Para efectos de estudio y de aplicación, esta investigación se dividió en dos partes:

El primer apartado da una explicación global de la metodología, es decir, que elementos que la conforman y como se va integrando el análisis para llegar a la determinación del área motriz y las estrategias. Esto es con la finalidad de familiarizarse con el enfoque y permitir una mejor comprensión y aplicación práctica.

Dentro de la segunda parte, se encuentra el diseño y la implementación práctica para la empresa "*Hules y Plásticos Jaguar*", donde se podrá observar todo el análisis de esta, los programas que se desarrollarán para lograr los objetivos y corregir deficiencias. Este segundo apartado, esta estructurado en nueve capítulos y cada uno cuenta con una síntesis al final de cada uno.

PRIMERA PARTE
EXPLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA
IMPLEMENTAR LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA

EXPLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA APLICAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El enfoque metodológico que se utilizará para la aplicación la Planeación Estratégica, - comprende a la empresa con un enfoque de sistemas, es decir, como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, ya que cada uno de ellos es estudiado y desarrollado para comprender integralmente a la organización.

Este enfoque contiene los elementos no sólo básicos, sino fundamentales para desarrollar la planeación estratégica dentro de la cualquier organización, sin importar su giro, su tamaño, si es privada o gubernamental. Además esta metodología, no es un esquema rígido, que sea sólo eso y punto, permite enriquecerla con las diferentes herramientas de la administración que aporten más para su mejor aplicación y desarrollo, obteniendo como resultado mayor comprensión y aplicación de esta.

1. PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

Es importante tener en cuenta que para lograr un enfoque acertado es vital conocer las características que integran a la organización y esto nos permite tener en consideración tres puntos clave para su desarrollo:

1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Esto es como mirar hacia adentro de la empresa, es decir conocerla, describiéndola desde sus orígenes, nombre, división de trabajo, organigrama, funciones, lineamientos, políticas, misión, base legal, productos, maquinaria, etc.

1.2 ANTECEDENTES OPERATIVOS

Se deberá tomar en cuenta el porcentaje de la capacidad, la producción y logística con la que cuenta la empresa, así como el volumen de la demanda del producto con lo que se podrá determinar si la empresa esta cubriendo con los requerimientos del mercado.

1.3 ANTECEDENTES FINANCIEROS

Dentro de este punto se tratará de observar la importancia, de la liquidez, solvencia, capital e inversión para que el negocio tenga el éxito esperado, basándose en primera instancia en sus estados financieros y balance general.

2. DIAGNÓSTICO A PARTIR DEL PRESENTE

Con la integración de la información general de la empresa se inicia un diagnóstico de ésta a partir del presente, es decir, esto incluye solamente la información exclusiva en el presente de la empresa con lo que se obtiene la situación actual de la misma. La metodología propone para realizar este diagnóstico. El modelo de los tres vectores, ya que este es un modelo organizacional con un enfoque sistémico, esto nos permitirá identificar y establecer el sistema generado por la empresa y su entorno (político, social, competencia, ambiental, tecnológico, etc).

2.1 MODELO ORGANIZACIONAL DE LOS TRES VECTORES

Este diagnóstico comprende el modelo organizacional de los tres vectores, el cual facilitará la identificación y establecimiento del sistema generado por la organización y su entorno. "La adecuada comprensión de estos vectores, así como de sus limitantes, es el elemento principal para el proceso de administración estratégica además de ser el inicio forzoso para la integración del sistema organizacional."¹

Este modelo nos permite obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa, "El modelo de los tres vectores" comprende: Primer vector "Misión", segundo vector "Estructura Organizacional" y el tercer vector "Diseño de Transformación".

La adecuada comprensión de estos tres vectores, es que son el elemento principal para la integración del sistema organizacional, y esto a su vez permite el surgimiento de las estrategias.

2.1.1 PRIMER VECTOR Ó VECTOR PRINCIPAL: MISIÓN

Este vector se ve representado por la misión debido a que esta indica la razón de ser de la empresa y a través de esto podemos determinar la parte estratégica de la organización. La misión debe forzosamente identificar el mercado que se pretende servir, si la empresa ofrece un producto o un servicio, los clientes, las necesidades de los mismos y la competencia.

Es importante desglosar para su fundamento de manera general lo siguiente:

¹ Valdés Hernández Luis Alfredo, Planeación estratégica con enfoque sistémico.

2.1.1.1 PRODUCTOS

Se pretende describir los principales productos que ofrece la organización desglosados del más importante, hasta el de menor importancia, sus características, y el sector al que esta dirigido.

2.1.1.2 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Este punto incluye la matriz de crecimiento - participación. "Un producto con una alta participación del mercado y una tasa alta de crecimiento es una estrella; uno con una alta participación de mercado pero con una baja tasa de crecimiento es una vaca de efectivo; el que tiene una baja participación de mercado pero una alta tasa de crecimiento es un signo de interrogación; y un producto bajo en ambos factores se llama perro".² (No forma parte de la metodología, pero lo incluí para el desarrollo de la investigación de la empresa "Hules y Plásticos Jaguar").

2.1.1.3 COMPETENCIA

Incluye un análisis de las principales organizaciones del ramo, sus productos y las características de los mismos.

2.1.1.4 CLIENTES

Permite identificar quién es el cliente, que necesidades se les satisfacen y a través de que producto (bien o servicio) se logra esa satisfacción.

2.1.1.5 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

Después de desglosar los anteriores elementos, se procederá a la formulación y contestación de las siguientes preguntas: ¿Qué ofrece la empresa?, ¿A quién se lo ofrece? y ¿Para qué se lo ofrece?

Las respuestas permitirán la formulación e integración de la misión organizacional. "Sólo una clara definición de la misión y propósito hace posible establecer objetivos claros y realistas. Es el fundamento para establecer prioridades, estrategias, planes y asignación de actividades"³.

² Harmersmesh, Richard G. Planeación estratégica.

³ Martínez, Villegas Fabián. Planeación Estratégica Creativa.

2.1.2 SEGUNDO VECTOR O ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este vector es el sociotécnico, en el que los resultados finales individuales y de grupo se relacionan con el clima organizacional.

Dentro de este vector se propone identificar:

2.1.2.1 ORGANIGRAMA

(Aspectos horizontales). La división de trabajo, grado de especialización, relaciones lineales y la departamentalización de las tareas organizacionales.

2.1.2.2 FUNCIONES

(Aspectos verticales). La delegación, el número de niveles jerárquicos y el tramo de control.

2.1.2.3 VALORACIÓN

Grado en que la estructura organizacional ayuda a cumplir la misión. Comprende la optimización de principios, valores, visión, compromiso, compartidos con el personal, la estructura organizacional y cómo estos a su vez ayudan a cumplir la misión de la organización.

2.1.2.4 DEFINICIONES ADMINISTRATIVAS

Contienen los conceptos con relación a los elementos evaluados en el grado de la estructura organizacional.

2.1.3 TERCER VECTOR DISEÑO DE TRANSFORMACIÓN

Describe el proceso diseñado por la organización para fabricar sus productos. Como elementos principales se desarrollan los siguientes puntos:

2.1.3.1 PROCESO

Se enfoca al conocimiento de los empleados para realizar satisfactoriamente el proceso productivo, teniendo como base el proceso de transformación que la empresa desarrolló.

2.1.3.1.1 DESARROLLO DEL PROCESO

Se hace referencia a los factores que pueden afectar el desarrollo de los procesos de la empresa como la entrega de materia prima, el personal y la capacidad de producción.

2.1.3.2 OPERACIÓN

La tecnología desarrollada después de ser analizada y asimilada, tomando en consideración el tiempo para adquirir dicha experiencia en un área específica.

2.1.3.3 EQUIPO

Es la parte física, incluye la capacidad. Sus características dependen del mercado del proceso, la tecnología y de la experiencia.

2.1.3.4 PRODUCTO

Es el resultado del diseño de transformación, es decir de los puntos anteriormente mencionados.

3. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

Comprende un enfoque en el que se analiza el entorno de la empresa de todos los aspectos que rodean a la empresa y no controla, esto es de manera interna y externa a esta.

3.1 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Partiendo del modelo de los tres vectores se procede a desarrollar un análisis que permite identificar las Fortalezas y las Debilidades internas de la organización.

3.2 ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

Este punto permitirá a la organización analizar el entorno externo, como lo son los aspectos siguientes:

- 3.2.1 ENTORNO ECONÓMICO.** Comprenden el comportamiento económico del país inversiones y exportaciones así como también actividades sector manufacturero, sus ventajas y desventajas para la empresa.
- 3.2.2 ENTORNO POLÍTICO.** Se integra por los objetivos de la política de ingresos públicos y las tareas básicas del la Administración Pública Federal. Comprendiendo ventajas y desventajas para la empresa.
- 3.2.3 ENTORNO SOCIAL.** De acuerdo con las cifras censales se describe la situación demográfica del México contemplando la vivienda, educación, el desempleo y la población que actualmente trabaja, los resultados reflejan la tendencia de la economía del país. Las ventajas y desventajas para la empresa.
- 3.2.4 ENTORNO CULTURAL.** Proporciona información sobre la utilización y consumo por parte de la gente para saber si el uso de los productos de plástico ha sido aceptado por la gente. Incluyendo sus ventajas y desventajas para la empresa.
- 3.2.5 ENTORNO INDUSTRIAL.** Se conforma por la actividad industrial en el país. Integrando con esto las ventajas y desventajas con relación a la empresa.
- 3.2.6 ENTORNO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO.** Concentra la importancia y el avance científico y tecnológico, porque la existencia de recursos humanos calificados en ciencia y tecnología son un elemento fundamental para impulsar el desarrollo económico y social del país.
- 3.2.7 ENTORNO LABORAL.** Este apartado esta conformado por especificaciones legales con los que esta empresa deberá cumplir.
- 3.2.8 ENTORNO DE MERCADO.** Incluye los requerimientos y especificaciones para los productos y la entrega de los mismos que exige el mercado.
- 3.2.9 ENTORNO AMBIENTAL.** El marco jurídico-normativo es de vital importancia para la ejecución integral de la gestión ambiental ya que los problemas ambientales representan una búsqueda de soluciones efectivas con un enfoque que destaque no sólo en el impacto del deterioro ambiental en el bienestar social de las comunidades urbanas.

3.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

El análisis de los factores anteriores, permitirá la identificación de las Oportunidades y Amenazas para la empresa, para que posteriormente se generen estrategias.

3.4 ESCENARIO INTEGRAL

Al tener bien identificadas las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, se procede a diseñar el escenario integral, que comprende un cuadro global donde se enlistan en un primer cuadrante las Fortalezas, en el segundo las Debilidades, en el tercero las Oportunidades y en el cuarto las Amenazas.

3.5 MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO (FODA)

Se elabora una matriz en donde se relacionan las fortalezas con las oportunidades y las debilidades con las amenazas, para esto se debe tomar en cuenta el escenario integral y adecuar las fortalezas que son internas con las oportunidades que son externas y elaborar las estrategias FO como resultado de estas relaciones, de la misma forma se procede con las debilidades y amenazas para obtener el diseño de las estrategias DA.

“ El análisis FODA pretende evaluar las Fortalezas y Debilidades internas de una organización, así como las Oportunidades y Amenazas presentes en el ambiente externo.”⁴

3.6 LÍNEAS GENÉRICAS DE ACCIÓN A PARTIR DEL ANÁLISIS DEL PRESENTE Y LA MATRIZ FODA

Comprende la descripción de las estrategias resultantes de la matriz FODA, haciendo mención de la estrategia junto con su objetivo y se encuentran integradas de la siguiente manera:

3.6.1 FORTALEZAS- OPORTUNIDADES

Las fortalezas son las características positivas de la capacidad que posee una unidad de planeación.

⁴ Rodríguez, Valencia Joaquín. Cómo aplicar planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa.

"Las oportunidades son derivadas de un factor positivo del medio ambiente, por lo que colabora con la unidad de planeación en el logro del objetivo, por medio de la estrategia desarrollada."⁵

A estas relaciones dentro del trabajo, se les describe, contemplando su estrategia, y el objetivo específico.

3.6.2 DEBILIDADES-AMENAZAS

La debilidad es una característica negativa de la capacidad que posee una unidad de planeación, es controlable por la empresa.

"Las amenazas se derivan de factores negativos del medio ambiente."⁶

A estas relaciones dentro del trabajo, se les describe, contemplando su estrategia, y el objetivo específico.

4. PLANEACIÓN A PARTIR DEL PASADO

Esta técnica permitirá establecer parámetros temporales de desempeño en unidades de medida previamente identificados como variables claves para la empresa "*Hules y Plásticos Jaguar*", para que posteriormente se establezcan valores históricos para elaborar las proyecciones de cada una de ellos.

4.1 PRONÓSTICO

Lo que se trata de identificar son variables o indicadores, analizando elementos que son claves y en los que se establecen valores históricos para realizar las correspondientes proyecciones, graficando los valores históricos para cada indicador seleccionado, haciendo posteriormente una descripción que desglosa las variables, el indicador y su unidad de medida.

Las proyecciones, "...toman algunos datos o eventos del pasado y el presente llevándolos a través de diversos métodos matemáticos, estadísticos cualitativos-hacia el futuro. Parten de la continuidad de las tendencias, brindando una imagen del futuro."⁷

⁵ Gálvez, Azconio Ezequiel. Planeación estratégica en los negocios.

⁶ Idem.

⁷ Miklos, Tomas. Planeación prospectiva.

“La estimación de la tendencia puede conseguirse de varias formas posibles.

1. El método de mínimos cuadrados. Puede utilizarse para hallar la ecuación de una recta o una curva de tendencia adecuada.
2. El método libre. Que consiste en ajustar una recta o curva de tendencia mediante la sola observación de la gráfica. Sin embargo, esto tiene el inconveniente de depender en gran parte del criterio personal.
3. El método de movimiento medio. Mediante movimientos medios de órdenes apropiados, pueden eliminarse los movimientos cíclicos, estacionales e irregulares, quedando así solamente el movimiento de la tendencia. Un inconveniente de este método es que los datos del principio y el final de la serie se pierden.
4. El método de semipromedios. Consiste en agrupar los datos en dos partes (preferentemente iguales) y mediar los datos de cada parte, así se obtienen los puntos en la gráfica en una serie de tiempo.”⁸
5. El método de regresión de mínimos cuadrados. Para elaborar la proyección se utiliza la fórmula ($y=a+bd$), permitiendo encontrar matemáticamente una línea de tendencia.

4.1.1 IMPLICACIONES DEL FUTURO PROYECTADO

Para su fundamentación, se debe de considerar las proyecciones elaboradas, y tener en consideración el futuro que se pretende alcanzar.

4.1.2 ESTRATEGIAS ASOCIADAS

Estas estrategias, se deben establecer tomando en cuenta las implicaciones del futuro proyectado, estableciendo con esto los parámetros y medidas que se deben de implementar para alcanzar el futuro proyectado.

⁸ Murray R. Spiegel. Estadística.

5. LA PLANEACIÓN A PARTIR DEL FUTURO

Hablar del futuro significa prepararnos para él, es todo aquello que se desea alcanzar, definiendo y analizando alternativas futuras, es decir, analizando posibles escenarios a los que podríamos enfrentarnos y respondiendo ¿qué debemos y podemos hacer hoy para lograr el futuro deseado?.

5.1 PROSPECTIVA

Se analizan los posibles escenarios, en base a esto se puede apreciar no uno sino varios futuros, los que se podrán evaluar y seleccionar el más conveniente.

"La prospectiva sostiene una visión holística en lugar de parcial y desintegrada: además de aspectos cuantitativos, considera aquellos de naturaleza cualitativa, permitiendo así una apreciación más completa; sus relaciones son más dinámicas y están basadas en estructuras evolutivas y no fijas o estáticas; su futuro es múltiple e incierto; lo más importante: su actitud hacia el futuro es activa y creativa y no pasiva o sencillamente adaptativa."⁹

5.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL

En este punto se describe brevemente de acuerdo con la opinión del dueño de la empresa, cuál será la situación en México y cómo afecta dicha situación a su organización.

5.1.2 FUTURO POSIBLE

Aquí se involucra la acción y el esfuerzo en la formulación de este futuro, la evaluación de su viabilidad deberá confirmar que se cuenta con los recursos necesarios y suficientes para llevarlo a cabo a buen término.

5.1.3 FUTURO PROBABLE

Son los acontecimientos que pueden suceder, es decir aquello sobre los que existen razones aparentemente suficientes (fundamentadas en el pasado y en el presente) para creer que determinados eventos se presentarán en el futuro. Este tipo de futuro se elabora bajo metodologías de evaluación y sistematización.

⁹ Miklos, Tomas. Planeación prospectiva.

5.1.4 FUTURO DESEABLE

Es la expresión de un estado de cosas que se ambicionan porque reflejan nuestras aspiraciones y valores. Este futuro brinda una guía de elección desde la que son manejados, explícita o implícitamente los valores y la visión.

5.1.4.1 LA VISIÓN

La visión expresa las aspiraciones y el propósito fundamental de una organización.¹⁰ Permite establecer como se desea ver a la empresa en un futuro.

5.1.4.2 LOS VALORES

Los valores son la cultura corporativa en los que tanto empleados como directivos creen. La cultura es la forma en que los empleados se explican y explican a los demás porque su organización funciona de manera como lo hace respecto de los empleados constantes y sus necesidades estratégicas.

5.1.5 FUTURO INERCIAL

Se elabora la descripción que establece los acontecimientos que pueden suceder, basándose en razones fundamentales en el pasado y el presente.

5.1.6 BRECHA EXISTENTE

La brecha es la diferencia que existe entre lo que se desea que es la situación futura deseada y lo que puede llegar a tener, que es el futuro inercial.

5.1.6.1 ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LA BRECHA EXISTENTE

En este punto se elabora un cuadro donde se enumeran y analizan las estrategias que permitirán disminuir la brecha planteada.

¹⁰ Jacson Susan. Administración basada en competencias.

6. SISTEMA INTEGRAL DE LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN

Se deben elaborar tres cuadros divididos en dos columnas una para escribir la estrategia del lado izquierdo y de lado derecho la descripción, las estrategias que deben ser copiadas son las diseñadas a partir e los tres estadios del tiempo:

6.1 Basándose en el pasado de la organización.

6.2 Basándose en el presente de la organización.

6.3 Basándose en el futuro de la organización. (Estrategias planteadas para disminuir la brecha existente)

7. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA ESTRATÉGICO

7.1 SISTEMA ESTRATÉGICO INTEGRAL

Cuando ya tenemos identificadas las posibles estrategias, se analizan todas las estrategias que surgieron a partir del pasado, presente y futuro esto es con la finalidad de determinar el sistema estratégico Integral.

Este análisis permitirá a su vez identificar todas aquellas estrategias que se parezcan y que sus objetivos sean similares, dichas estrategias deberán fusionarse para propiciar a su vez la formulación de una nueva, permitiendo esto eliminar las que se repitan y así tener estrategias bien determinadas y que persigan una situación distinta unas de otras, incluyendo nuevamente su debida descripción.

7.2 MATRIZ PARA EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA

Después con el sistema estratégico integral se procede a elaborar la matriz de análisis estructural del sistema.

Cada estrategia, debe tener una clave alfanumérica a través de un número progresivo; para el caso de "*Hules y Plásticos Jaguar*", se obtuvieron 16 estrategias.

La matriz permite ordenar las claves de forma horizontal y vertical, en cada correspondencia de la misma, se anulará. Posteriormente se correlacionará, las estrategias horizontales con las verticales es decir la influencia del sistema(organización) sobre la variable(estrategia) y se le asignara una calificación de acuerdo a la influencia que se ejerza sobre cada una.

Los parámetros son:

	Valores estimados
Influencia alta (Su grado de afectación es alto)	9
Influencia intermedia (Existe con un grado intermedio de afectación)	5
Influencia baja (Existe pero con una bajo grado de afectación)	1
Influencia nula (Cuando no existe una relación)	0

Se continua realizando la suma al final de la columna, que reflejara la influencia de la variable (o elemento) sobre el sistema, inmediatamente después se procede a sumar las filas donde se obtendrá la influencia del sistema sobre la variable (o elemento).

7.3 GRÁFICA DE LA RELACIÓN EXISTENTE DE LAS VARIABLES EN "Y" CON EL SISTEMA

Las sumatorias de la matriz de análisis estructural del sistema, facilitan identificar la relación estructural entre los elementos, cada uno se encuentra identificado por dos valores; uno indica la influencia que el elemento (variable) tiene sobre el sistema (organización) y el otro indica la influencia que el sistema (organización) tiene sobre la variable (estrategia), estos dos valores no son iguales. Al tener dos valores para una misma variable ("X", "Y")¹¹ los podemos ubicar en un plano cartesiano, esta gráfica nos permitirá identificar la zona de influencia.

Para su identificación se establecen cuatro áreas de influencia en el elemento:

- I. **ÁREA DE INDEPENDENCIA.** Cualquier estrategia que este dentro de esta área tendrá poco efecto para en la organización. ("No es recomendable invertir en ellas ya que los resultados serán muy pobres, comparativamente con los posibles resultados de las otras estrategias"¹²).

¹¹ Sumatoria de columna (X)

Sumatoria de renglón (Y)

¹² Valdés Hernández Luis Alfredo. El análisis estructural de los sistemas, herramienta del administrador para la toma de decisiones.

- II. **ÁREA DE DEPENDENCIA.** En esta área, las estrategias tendrán mínimo efecto en la organización y por el contrario los cambios en la organización afectarían a las estrategias. ("Por lo general sí no invertimos en ellas de alguna manera se verán resueltas por un efecto de arrastre cuando se implanten otras estrategias que afecten en gran medida a la organización"¹³).
- III. **ÁREA DE INTERDEPENDENCIA.** Un cambio ocasionado por las estrategias tendrá un fuerte efecto en el sistema y viceversa. "Las estrategias que se ubican en este cuadrante deberán ser tomadas en consideración para su monitoreo y control ya que son elementos catalizadores de alta entropía en la organización, en otras palabras al implementarlas podemos desencadenar círculos de efectos que van de la estrategia a la organización y de la organización a la estrategia y así sucesivamente, con el resultado final que bien pudiera ser no deseado, en algunas organizaciones esta zona de influencia la denominaron área de resonancia, lo cual es totalmente adecuado".¹⁴
- IV. **ÁREA MOTRIZ.** Este cuadrante agrupa a las estrategias que nos interesan, porque aquí las estrategias que se encuentran en esta área presentan un fuerte impacto en la organización y los cambios en la misma no afectan a las estrategias y por lo tanto estas estrategias son las que se implementan.

7.4 GRÁFICA DE INFLUENCIA DE RELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS

Posteriormente cuando ya se graficaron y se identificaron las estrategias, se delimita el área a las estrategias que se obtuvieron. De esta gráfica de influencia entre las estrategias, se divide nuevamente el área en los cuatro cuadrantes ya conocidos y permitirá identificar el área motriz más exactamente. Las estrategias obtenidas y ubicadas en el cuarto cuadrante que esta identificada como el área motriz, son las más recomendables para implementar en la empresa.

7.5. DETERMINACIÓN DEL ÁREA MOTRIZ

Después de haber sido ya identificadas se procede a describirlas. En un cuadro que contiene a la estrategia e inmediatamente su descripción.

¹³ Idem.

¹⁴ Idem.

8. ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Este apartado incluye el establecimiento de planes, proyectos, programas y objetivos para cada una de las estrategias obtenidas dentro del área motriz, ya que esto permitirá y facilitará la implementación y desarrollo de la planeación estratégica en la empresa.

9. EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Este apartado, es recomendado principalmente, a las empresas que de alguna manera adaptan su propia tecnología y que su crecimiento en alguna parte depende de comprar, copiar y desarrollarla para mantenerse a la vanguardia. Como es el caso de "*Hules y Plásticos Jaguar*", que se dedica a la fabricación de artículos de plástico y que al paso del tiempo ha ido desarrollando su propia tecnología tanto para su equipo de producción como la innovación de sus productos.

9.1 TECNOLOGÍA

"A la tecnología se le define como un método (o procedimiento) para efectuar algo, en esta definición se deben considerar los medios (instrumentos, herramientas y máquinas) vinculados al procedimiento y a la clase de materiales que se transforman. También debe incluir los conocimientos científicos formales (escritos y al alcance de cualquier persona o institución), así como los que forman parte de la cultura de la sociedad en general: empresa, grupo de trabajo o trabajador en particular; todo lo anterior con un objetivo específico que generalmente es el de producir y comercializar un bien o servicio.

Conocer a fondo el sistema tecnológico permite:

- 1) Afianzar la posición competitiva de la organización en el mercado, a través de la venta de productos adecuados;
- 2) Desarrollar sistemas tecnológicos alternativos que superen al que actualmente esté en uso y
- 3) Diversificar los productos si se considera estratégicamente necesario."¹⁵

¹⁵ Valdés Hernández, Luis Alfredo. El sistema tecnológico en las organizaciones y su administración

En base a este apartado se tratará de explicar a grandes rasgos la importancia de la tecnología para la empresa ya que el atraso o el avance tecnológico, afectan igualmente al desarrollo o supervivencia de la empresa

9.1.1 TECNOLOGÍA DE PROCESO Y DE OPERACIÓN

Es una descripción que contempla los procesos productivos, tiempos de trabajo, actividades a realizar. Los conocimientos de operación, en que medida son teóricos o básicos para que se pueda desempeñar su trabajo con éxito.

Además de que la tecnología de operación no se puede comprar hay que desarrollarla en la organización por que es la que le puede dar una ventaja competitiva.

9.1.2 TECNOLOGÍA DE EQUIPO

Comprende una descripción de la maquinaria y equipo de trabajo, para poder establecer si es adecuada, suficiente o si esta bien distribuida.

9.2 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Se estimará, un periodo de tiempo en el que se manejará el ciclo de vida de los productos, este esquema hace referencia a que en que momentos se pueden llegar a hacer modificaciones a los productos o sustituirlos, lanzando nuevos productos.

9.3 POSICIÓN TECNOLÓGICA Y POSICIÓN COMPETITIVA

Es importante para la empresa, conocer su posición tecnológica y competitiva, para que en base a esto, tome las medidas necesarias o estrategias que le permitan seguir creciendo y permanecer en el mercado.

9.3.1 POSICIÓN TECNOLÓGICA DE LA EMPRESA

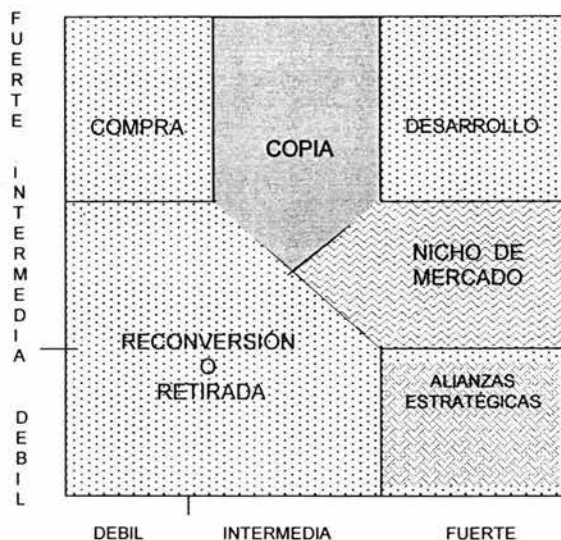
Comprende un cuadro propuesto para que después del análisis que se le ha hecho a la empresa se identifique en que posición se encuentra la empresa.

Explicación de la metodología

Este cuadro contiene seis posibles grados de asimilación de la tecnología, como lo son la autosuficiencia, la excelencia, la dependencia completa, dependencia relativa, creatividad incipiente y la no dependencia, las cuales serán descritas dentro del siguiente cuadro:

POSICIÓN TECNOLÓGICA				
	ENFOQUE		IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD	
Nivel tecnológico	Hacia adentro	Hacia fuera	Hacia adentro	Hacia fuera
Autosuficiencia	Se generan productos y procesos nuevos por extrapolación. Se puede competir con el licenciario en nuestro mercado, sin necesidad de protección contra las importaciones. No hay dependencia de un solo proveedor de materia prima equipo, refacción o servicio.	Se denominan las aplicaciones y uso del producto, así como las variables críticas de diseño. Se da servicio propio, autogenerado.	Altos promedios a nivel mundial. Se es competitivo en todos y cada uno de los renglones de costos.	Se acredita marca y nombre a nivel mundial. Se empieza a exportar sistemáticamente. No se requiere protección para el mercado local.
Excelencia	Se tienen procesos que optimizan el uso de los recursos propios, en forma totalmente competitiva. Se domina el mercado y se tiene una fuerte posición de negociación con proveedores.	Se compete a nivel mundial (se exporta más de un 30%). Se tiene personalidad e identidad de productos propios. Se investiga y desarrolla para satisfacer necesidades del futuro.	Procesos y productos en constante optimización. Se tiene una clara posición ventajosa en cuanto a gusto y calidad.	Se reconoce a nivel mundial la calidad costo y servicios de los productos. Los clientes mundiales nos buscan.
Dependencia Completa	Se desconoce producto y proceso. Las decisiones están en manos del propietario de la tecnología.	No se conoce el uso del producto	Altos costos	Solo mercados cautivos.
Dependencia Relativa	Hay experiencias en producir el producto. Las decisiones locales se limitan a nivel de pregunta o sugerencia en base a criterios propios. No se conoce la flexibilidad del proceso.	Se busca a través de producto licenciado, saber lo que quiere el usuario.	No hay mucho interés en ser competitivo vía productiva.	Se busca mantener la posición de mercado local.
Creatividad Incipiente	Se inician adaptaciones y sustituciones en materias primas, diseño y especificaciones mínimas adecuadas. Cualquier modificación requiere de la participación del licenciador.	Se identifican las especificaciones que dan valor en uso al producto en nuestro mercado y se empieza a optimizar.	Es de los líderes en el mercado nacional en eficiencia, costos y calidad.	El servicio y la calidad proporcionan la imagen de empresa en el desarrollo.
No dependencia	Se empieza a capitalizar el cambio menor, la mejora evolutiva y la curva de aprendizaje, basándose en la operación.	Se dominan las aplicaciones y usos del producto. Se da servicio como parte importante.	Se compete a nivel mundial en cuanto a costos globales. Ventajas en mano de obra suelen compensar desventajas en gastos fijos o materias primas.	Se es líder en el mercado nacional, se exportan en un 20 o 40% en condiciones favorables de demanda mundial.

9.3.2 POSICIÓN COMPETITIVA



Este esquema premitirá identificar la posición competitiva en el mercado y dependiendo su posición se procederá identificar la estrategia.

Las seis opciones que se sugieren son:

1. Liderazgo tecnológico. (Desarrollo) Requiere lograr y mantener una posición vanguardista en las tecnologías de punta en la industria o en su aplicación al sector de la empresa. Esta posición solamente se puede perseguir si se tiene una posición competitiva muy fuerte.
2. Estrategia de seguidor. (Copia) Esta estrategia requiere una fuerte inversión en la tecnología de punta, para seguir muy de cerca al líder, puede ser el punto de partida para conseguir el liderazgo tecnológico.
3. Adquisición de tecnología. (Compra) Esta estrategia es para empresas con fuerte posición competitiva pero con una débil base tecnológica.
4. Estrategia de nicho o laguna tecnológica. Se tienen que explotar selectivamente puntos tecnológicos de una determinada área a partir de una posición competitiva favorable. Con esta se puede pasar a una estrategia de seguidor o incluso líder

5. Estrategia de alianzas estratégicas. Esta estrategia es para empresas con una posición competitiva débil, que aunque cuenta con un avance o invento importante carece de recursos financieros para comercializarlo. Esta permite a la empresa moverse a un nicho tecnológico.

6. Estrategia de reconversión. Es para empresas que se encuentran en posiciones débiles o medianas tanto en tecnología como en capacidad competitiva.

Dentro de esta se tratará de mejorar al producto mediante innovaciones o fabricación de terminada a través de factores internos como:

Compra de materias primas.
Sistema de Planificación y control.
Sistemas de comercialización
Sistemas de dirección.

“Las empresas con una gran participación de los mercados que atienden (tanto desde el punto de vista absoluto como relativo en relación a sus competidores más grandes), suelen ser considerablemente más rentables que aquellas que poseen una escasa participación. Esto se explica por tres efectos: la posibilidad de que una empresa con alta participación se beneficia de las compras en volumen, el mayor poder de negociación que tiene con sus proveedores y distribuidores y la experiencia acumulada, la cual le brinda una ventaja de costos sobre la competencia.”¹⁶

Lo que se propone con este apartado, es identificar la posición competitiva y tecnológica, para brindarle a la empresa una ventaja competitiva y estrategias que le permitan seguir creciendo.

¹⁶ Spiros, Matridakis. Manual de técnicas de pronósticos.

SÍNTESIS DE LA METODOLOGÍA PARA APLICAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La metodología para implementar la Planeación Estratégica, comprende a la empresa con un enfoque de sistemas, es decir, como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, ya que cada uno de ellos es estudiado y desarrollado para comprender integralmente a la organización.

Para aplicar la Planeación Estratégica, en la empresa, es importante tener en cuenta que para lograr un enfoque acertado es vital conocer las características que integran a la empresa y esto nos permite tener en consideración tres puntos clave para su desarrollo: antecedentes de la organización, antecedentes operativos y antecedentes financieros.

Después de realizar lo anterior partimos a elaborar el diagnóstico de la empresa a partir del presente.

Este diagnóstico comprende el modelo organizacional de los tres vectores, el cual facilitará la identificación y establecimiento del sistema generado por la organización y su entorno.

Este modelo nos permite obtener un diagnóstico de la situación actual de la organización. El modelo de los tres vectores comprende: primer vector Misión, segundo vector Estructura Organizacional y el tercer vector Diseño de Transformación.

Estos tres vectores, son el elemento principal para la integración del sistema organizacional.

El analizar el entorno le permitirá a la empresa identificar su entorno (político, social, competencia, ambiental, tecnológico, etc.), desglosando de esto las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para posteriormente elaborar la matriz de impacto cruzado. Para esto se debe tomar en cuenta el escenario integral y adecuar las fortalezas que son internas con las oportunidades que son externas y elaborar las estrategias FO como resultado de estas relaciones, de la misma forma se procede con las debilidades y amenazas para obtener el diseño de las estrategias DA.

El siguiente diagnóstico es a partir del pasado, esto permitirá establecer parámetros temporales de desempeño en unidades de medida previamente identificados como variables claves para la empresa, para que posteriormente se establezcan valores históricos para elaborar las proyecciones de cada una de ellos. Los pronósticos buscan predecir escenarios y resultados futuros.

El diagnóstico a partir del futuro, esta basado en la prospectiva, analizando posibles escenarios a los que podríamos enfrentarnos, se describirá el futuro deseado, el posible, el probable, el inercial y la brecha existente (la diferencia que existe entre lo que se desea).

Para elaborar el sistema integral de las estrategias de la organización se analizan todas las estrategias que surgieron a partir del pasado, del presente y del futuro esto es con la finalidad de elaborar la matriz de análisis de sistema integral que facilita identificar la relación estructural entre los elementos uno indica la influencia que el elemento (variable) tiene sobre el sistema (organización) y el otro indica la influencia que el sistema (organización) tiene sobre la variable (estrategia). Al tener dos valores para una misma variable ("X", "Y") los podemos ubicar en un plano cartesiano, esta gráfica nos permitirá identificar cuatro zonas de influencia (interdependencia, dependencia, independencia y motriz).

Las estrategias ubicadas en el área motriz, son las ideales para implantarse, estas deberán describirse y proponer a su vez programas para su implantación.

El desarrollo tecnológico y competitivo es un apartado, recomendado principalmente, a las empresas que de alguna manera adaptan su propia tecnología y que su crecimiento en alguna parte depende de comprar, copiar y desarrollarla para mantenerse a la vanguardia.

**SEGUNDA PARTE
IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA**

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

Para iniciar la Planeación Estratégica es necesario describir de manera muy general a la empresa, a través de sus antecedentes históricos, fundación, localización, antecedentes operativos, organigrama, etc.

1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

El 20 de Mayo de 1982, surge la empresa, "*Hules Y Plásticos Jaguar*", dirigida por la visión del Sr. Agustín Ramírez, apoyado por su esposa, situándola en Calle Lago Wetter, Colonia Pénsil, Delegación Miguel Hidalgo.

Desde su fundación esta empresa se había dedicado principalmente a la comercialización de hules y plásticos. Se colocó en el mercado con tapones de hule para sillas, pedales, loderas, limpiadores, gomas de amortiguadores, muelle, fuelle, tapones de plástico, chupones, empaques para licuadora y para olla express, además de mangueras para lavadoras y otros productos del ramo industrial, automotriz y doméstico.

En 1987 el crecimiento del negocio y la nueva dirección permitió que se abriera una nueva accesoria en calle Lago Ladoña, contando ya con su primera prensa para la fabricación de hule.

En 1989, debido a una mala administración de tiempo y de recursos, se vieron en la necesidad de cerrar la primera accesoria y de abandonar el proyecto de producir piezas de hule. Esta situación fue principalmente ocasionada por falta de pagos por parte de los clientes y de las devoluciones de material ya entregados. Así que durante los siguientes tres años "*Hules y Plásticos Jaguar*", se dedicó a la venta de productos de plásticos.

Ante esta situación el manejo total de la empresa únicamente quedo a cargo del Sr. Agustín Ramírez hasta la fecha, el cual toma decisiones de todas las áreas, pedidos y proyectos que se deben ejecutar .

En 1992 se adquiere la primera máquina de inyección de plástico que sería utilizada para trabajos especiales y maquila, los cuales en su conjunto le han permitido hasta ahora permanecer y abrirse mercado. Esta primer máquina fue manipulada por el dueño pues en ese momento no se contaba con los recursos para contratar personal. Desde ese momento la empresa se dedicó a la producción de plásticos en un 99% y a la comercialización de algunas piezas hule en un 1%.

PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

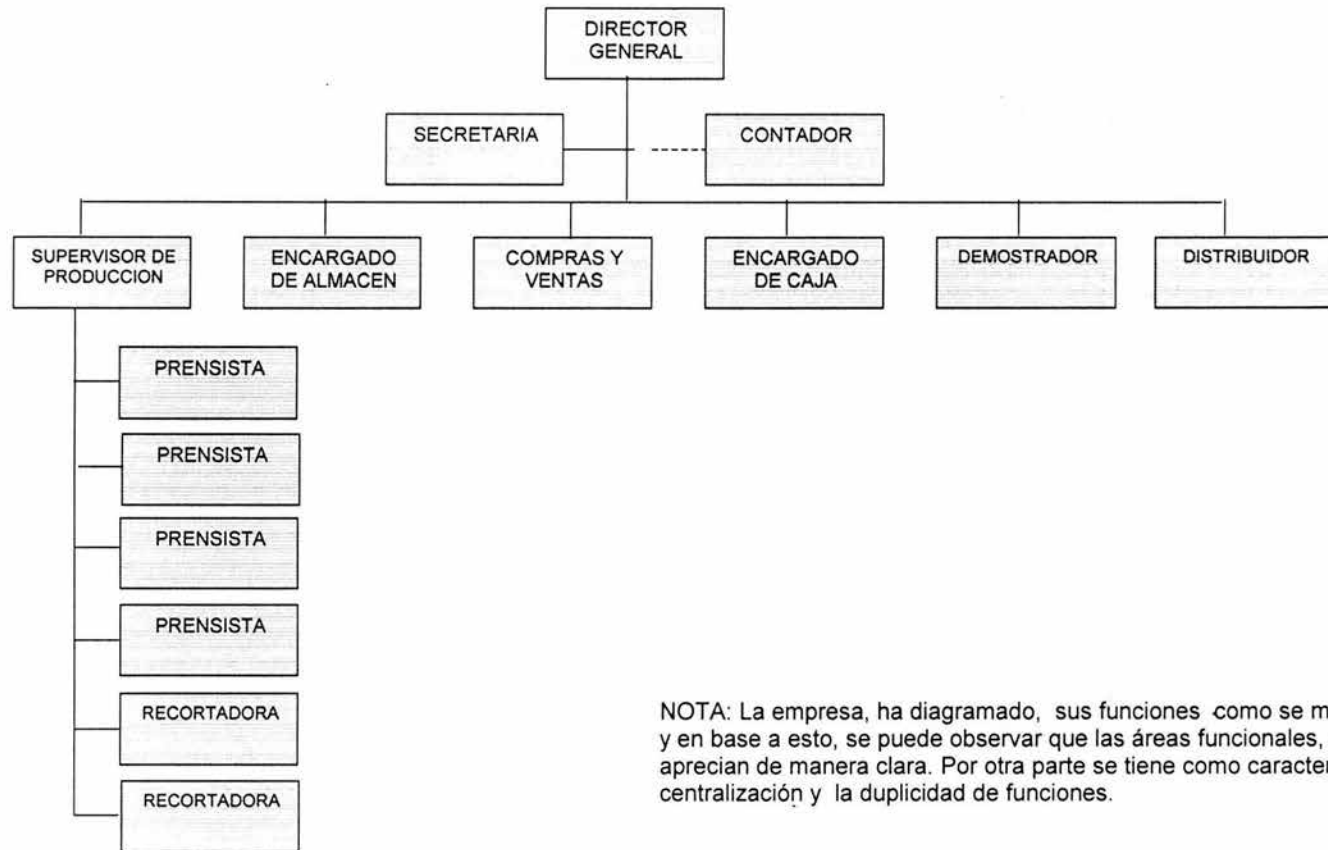
La planta es rentada y esta ubicada en el Distrito Federal, en la Delegación Miguel Hidalgo. Es una zona comercial e industrial, de este tipo de productos. No fue ubicada por algún estudio minucioso, para saber donde localizar la planta sino por la cercanía del negocio, hasta su casa. Y consideró que muy empíricamente se acertó ya que no tiene mucha dificultad para adquirir las materias primas. Otro de los beneficios que tiene su ubicación es la disponibilidad de la mano de obra en la cercanía de la ubicación de la empresa es factible ya que es muy céntrica; cuenta con la disponibilidad de la energía eléctrica, pues no tienen problemas de apagones o algún problema derivado de esto, a demás de recursos hidráulicos adecuados.

A partir de este esfuerzo se ha podido recuperar notablemente pues ya para el año 2004 ya se cuenta con cinco máquinas de inyección de plástico, y un equipo de trabajo:

- (1) Secretaria;
- (1) Contador
- (1) Supervisor de producción;
- (2) Recortadoras;
- (4) Prensistas;
- (1) Encargado de compras y ventas;
- (1) Almacenista;
- (1) Encargado de caja
- (1) Despachador y
- (1) Distribuidor.

Dentro de sus principios se puede apreciar desde el inicio de la compañía el de manufacturar el mejor producto posible, y el de servir a los clientes con calidad, el de negociar honradamente para ganar confianza y seguridad por parte de los empleados.

La organización cuenta con el siguiente organigrama, con el que ha trabajado, durante muchos años :

PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

DIRECTOR GENERAL: Establecer programas y planes de trabajo, evalúa los resultados y lleva un control de todas las áreas.

SECRETARIA: Auxiliar en orden de facturas, pedidos, teléfonos, agenda y pago de nómina.

CONTADOR: Manejar las operaciones financieras que ocurren dentro de la empresa, así como mantener la contabilidad del negocio al día, reportar mensualmente los estados financieros y hacer las declaraciones fiscales a tiempo (externo).

SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN: Informar al dueño sobre la producción del día y verificar que su área este en orden.

RECORTADORAS: Se encargan de separar y contar la producción. Realiza la acción de anexas tuercas o tornillos, según el diseño lo requiera. Verificar que los productos terminados no tengan algún defecto en su verificación.

PRENSISTAS: Se encarga de llevar a cabo el proceso de producción. Informará oportunamente sobre la calidad del material y deberá informar si alguna pieza no está en buen estado.

ENCARGADO DE COMPRAS Y VENTAS: Llevar a cabo un método que permitirá saber cuando es benéfico adquirir materia prima, esto lo logra gracias al reporte que le proporciona el encargado de almacén. Realiza labor de ventas y contacta a nuevos clientes.

ALMACENISTA: Su principal objetivo es observar que la mercancía que se solicita esta en existencia. Control en el cual señalará que tanto habrá de abastecerse de materia prima o de pedidos.

DEMOSTRADOR: Verificar que la mercancía este lista para venderse, separándola por secciones para facilitar su distribución. Entrega inmediata en el mostrador.

ENCARGADO DE LA CAJA: Esta encargado de cobrar, las notas o facturas y de entregar los pedidos.

DISTRIBUIDOR: Se encarga de hacer llegar la mercancía al lugar y tiempo establecido, directamente al cliente.

Debido, a no contar con una estructura definida, y a que no están las funciones bien identificadas, se tienen deficiencias que provocan duplicidad de funciones y centralización.

1.2 ANTECEDENTES OPERATIVOS

La fábrica sólo está utilizando la mitad de su capacidad instalada ya que el volumen de producción es variable porque depende de los pedidos hechos por sus clientes. Por este factor se utilizan técnicas de just in time, ya que únicamente se compra materia prima o mercancía si existe un pedido, esto es con la finalidad de evitar pérdidas de dinero excesivas.

La instalación se construye alrededor de los equipos, máquinas; el nivel de producción está dado en cantidades industriales, como podemos observar en el caso de los cofres y niveladores. Al rededor de 500 diarias.

Los artículos con mayor demanda se producen a partir de previsiones frecuentes, su producción se basa en estimaciones, las cuales se acordaron que eran de 100 piezas diarias, independientemente de la cantidad que se venda.

Los costos normalmente son conocidos debido a numerosas experiencias previas, tomando en cuenta el costo del plástico, pvc, tornillos, diseño de moldes lo que cuesta su empaquetamiento y distribución.

El volumen de producción estimado es:

- Push Pin: 30 000 piezas mensuales según la demanda.
- Nivelador: 10 000 piezas mensuales según la demanda.
- Cofre: 100 piezas semanales o 500 según la demanda.
- Orings: De 1000 a 5000 diarias según demanda.

El push pin, es un proyecto especial, que es utilizado para la terminación y acabado de piezas de metal, que se fabrican para una empresa que exporta diversos productos domésticos y de oficina.

El nivelador, es un producto se vende a un fabricante de muebles para estéticas

El cofre se vende principalmente de mayoreo y menudeo, sus principales clientes son su competencia.

Orings, este producto se vende por pedido y es por temporadas.

1.3 ANTECEDENTES FINANCIEROS

Dentro de este punto considero que es importante señalar que esta empresa tuvo que adquirir préstamos para hacer frente a sus deudas, y que en algún momento estos mismos le estaban ocasionando la quiebra pues los intereses eran demasiado altos. Los préstamos no fueron la mejor elección para evitar la deuda.

Financieramente se tuvieron que tomar medidas drásticas para empezar a generar utilidades. Una medida de pago que le ayudo a esta empresa a recuperarse, de la crisis financiera a la que se enfrentó, fue que el cliente debía de pagar la mitad o más de la mitad de su pedido por adelantado y la otra parte restante con la entrega.

“HULES Y PLÁSTICOS JAGUAR”					
Estado de Situación Financiera al 31 de junio de 2004					
ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CIRCULANTE			PASIVO CIRCULANTE		
CAJA	1500.00		PROVEEDORES	1000.00	
BANCOS	160000.00		IMPUESTOS POR PAGAR	10500.00	
CLIENTES	50000.00		SUELDOS Y SALARIOS	10000.00	
ALMACEN	10000.00		SUMA		21500.00
SUMA		221500.00			
ACTIVO FIJO			CAPITAL CONTABLE		
MAQUINARIA Y EQUIPO	450000.00		CAPITAL SOCIAL	322100.00	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE MAQUINARIA Y EQUIPO	(45000.00)		RESERVA LEGAL	246575.00	
EQUIPO DE OFICINA	20000.00		UTILIDADES	75525.00	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EQUIPO DE OFICINA	(2000.00)		SUMA		644200.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	18000.00				
DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE TRANSPORTE	(1800.00)				
SUMA		439200.00			
ACTIVO DIFERIDO			PASIVO + CAPITAL CONTABLE		
COSTOS DE INSTALACIÓN	3000.00				
RENTAS PAGADAS POR ANTICIPADO	2000.00				
SUMA		5000.00			665700.00
TOTAL ACTIVO		665700.00			

PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

"HULES Y PLÁSTICOS JAGUAR"			
Estado de Resultados al 31 de junio de 2004			
INGRESOS Y EGRESOS PRINCIPALES			
VENTAS		90000.00	
REBAJAS SOBRE VENTAS	2000.00		
INGRESOS NETOS POR VENTAS			88000.00
COSTO DE LA MERCANCÍA VENDIDA			
INVENTARIO INICIAL DE MERCANCÍAS		5000.00	
COMPRAS	10000.00		
GASTOS SOBRE COMPRAS	215.00		
COMPRAS TOTALES		10215.00	
MERCANCÍA DISPONIBLE		15215.00	
INVENTARIO FINAL DE MERCANCÍAS		500.00	
COSTO DE LA MERCANCÍA VENDIDA			14715.00
UTILIDAD BRUTA			73285.00
GASTOS DE OPERACIÓN			
GASTOS DE VENTA			
RENTA	2000.00		
ELECTRICIDAD	120.75		
TELÉFONO	1250.50		
OTROS	1200.00	4571.25	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			
SUELDOS	10000.00	10000.00	14571.25
UTILIDAD EN OPERACIÓN			58713.75
OTROS PRODUCTOS Y OTROS GASTOS			
VENTA DE DESPERDICIOS		2000.00	
UTILIDAD NETA			60713.75

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO I

Desde su fundación "*Hules y Plásticos Jaguar*" se había dedicado principalmente a la comercialización de hules y plásticos. Se colocó en el mercado con tapones de hule para sillas, pedales, loderas, limpiadores, gomas de amortiguadores, muelle, fuelle, tapones de plástico, chupones, empaques para licuadora y para olla express, además de mangueras para lavadoras y otros productos del ramo industrial, automotriz y doméstico.

Ante una mala administración de recursos la empresa, experimentó una crisis económica muy fuerte, debido a prestamos bancarios, intereses de los mismos, devoluciones y falta de pago de las ventas de mercancías.

Una medida de pago que le ayudo a "*Hules y Plásticos Jaguar*" para recuperarse, de la crisis financiera a la que se enfrentó, fue que el cliente debía de pagar la mitad o más de la mitad de su pedido por adelantado y la otra parte restante con la entrega.

Adquiere la primera máquina de inyección de plástico que sería utilizada para trabajos especiales y maquila, los cuales en su conjunto le han permitido hasta ahora permanecer y abrirse mercado. Desde ese momento la empresa se dedicó a la producción y comercialización de piezas de plástico en un gran porcentaje y únicamente a la comercialización de artículos de hule.

"*Hules y Plásticos Jaguar*" sólo esta utilizando la mitad de su capacidad instalada ya que volumen de producción es variable porque depende de los pedidos hechos por sus clientes. Por este factor se utilizan técnicas de just in time, ya que únicamente se compra materia prima o mercancía si existe un pedido, esto es con la finalidad de evitar perdidas de dinero excesivas.

Por otra parte se tiene como característica la centralización y la duplicidad de funciones, el organigrama con el que ha funcionado la empresa, no permite apreciar las áreas funcionales de manera clara.

Financieramente, "*Hules y Plásticos Jaguar*", se encuentra en uno de sus mejores momentos, pero se puede observar, que los clientes no cubren sus deudas a tiempo y esto puede ser perjudicial para la empresa.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO A PARTIR DEL PRESENTE

Se propone que, para realizar este diagnóstico, se debe tomar en consideración únicamente en el presente de la empresa.

2.1 MODELO ORGANIZACIONAL DE LOS TRES VECTORES

Con la integración de la información de la presentación y perfil de la empresa "*Hules y Plásticos Jaguar*" se procede a elaborar un diagnóstico de la organización a partir del presente, es decir, esto incluye solamente la información exclusiva en el presente de esta con lo que se obtiene la situación actual de la organización. "El modelo de los tres vectores" comprende lo siguiente: primer vector Misión, segundo vector Estructura Organizacional y el tercer vector Diseño de Transformación.

2.1.1 PRMER VECTOR O VECTOR PRINCIPAL: MISIÓN

Este primer vector denominado como el principal o estratégico es de vital importancia para la organización, ya que con este se va a identificar la misión además de identificar el mercado definiendo las características de la competencia y sus productos, las necesidades de sus clientes y los productos y/o servicios que ofrece la organización para satisfacer dichas necesidades.








2.1.1.1 PRODUCTOS

En el mundo global en que vivimos hoy en día, es indispensable dentro de esta rama conocer las necesidades primordiales de los consumidores que adquieren productos de hules o plástico, y es así como después de un análisis, se introduce en el mercado la idea de crear productos especializados, con características que permitan una ventaja competitiva sobre las otras empresas que se encuentran en el mercado.

Es así como surge la idea de producir únicamente por trabajos especiales, un proyecto creado y diseñado directamente para satisfacer las necesidades del cliente, y a su vez garantizar una buena calidad y un alto rendimiento en el mercado competitivo.

Características básicas como lo son: color, materia prima, precio y confiabilidad fueron analizadas para crear este producto a un precio muy accesible para muchos. Los productos principales para "*Hules y Plásticos Jaguar*", se describen en el siguiente cuadro:

DIAGNÓSTICO A PARTIR DEL PRESENTE

DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS		
PRODUCTOS	CARACTERÍSTICAS	DIAGRAMACIÓN
Push pin.	Pieza de nylon, de 1 centímetro de largo, transparente.	
Nivelador.	Pieza de polietileno con tornillo, dureza 90 grados shore. Material de plástico, color negro, un centímetro de base tornillo de una pulgada de cuerda.	
Cofres.	Pieza de pvc, dureza 60 grados shore. Dos centímetros de base, dos centímetros de altura, tornillo de una y media, Contiene grapa con tornillo. dos tuercas en la cuerda o una grapa de pvc.	
Regatones.	Pieza de plástico de polietileno, negro o blanco. Medidas de media calibre 18 y calibre 20, 5/8 calibre 18 y calibre 20 de ¼ calibre 18 y calibre 20.	
	Regatón cuadrado o rectangular de polietileno con medidas ¼ (silla), regatón cuadrado de pulgada (mesa), regatón cuadrado de ½ (litera).	
Tapones de piso.	Tapón semiplano redondo o cuadrado, cóncavo, se colocan en la ranura de las patas de los muebles, medidas desde, 1¼, ½, 1½, ¾ etc.	
Orings, empaques de olla express.	Anillo de hule, color negro, rojo y verde.	

"Hules y Plásticos Jaguar" produce una gran cantidad de productos con variedad ya que no sólo se basan en un artículo.

2.1.1.2 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Este punto incluye la matriz de crecimiento-participación.¹⁷ (No forma parte de la metodología, pero se tomo en consideración para el desarrollo de la Planeación Estratégica de la empresa "Hules y Plásticos Jaguar").

	Participación alta	Participación baja
Crecimiento alto	Push pin.	Regatones y tapones de piso.
Crecimiento bajo	Nivelador y cofres.	Orings y empaque de olla express.

Las oportunidades de ganancia están en función de las ventas, ya que el precio oscila en un rango aceptable en comparación con el precio de la competencia.

2.1.1.3 COMPETENCIA

Identificar correctamente a los competidores permitirá establecer quienes son o pueden llegar a ser un peligro para la organización considerándolos una amenaza del entorno. La competencia son todas aquellas organizaciones que ofrecen productos iguales o similares a los de la empresa. En el siguiente cuadro se establece la relación de competencia por orden de importancia:

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA		
ORGANIZACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PRODUCTOS QUE OFRECEN
Nacional de Hules.	Mucho tiempo en el mercado y más grande.	Fabricación y distribución de artículos de hule y plástico.
La Nave S.A. de C.V.	Antigüedad en el mercado.	Distribución de piezas de hule y plástico.
Empresas del mismo ramo, con características similares.	Son micro y medianas empresas.	Fabricas que se dedican a la maquila de piezas de plástico.

¹⁷ "Un producto con una alta participación del mercado y una tasa alta de crecimiento es una estrella; uno con una alta participación de mercado pero con una baja tasa de crecimiento es una vaca de efectivo; el que tiene una baja participación de mercado pero una alta tasa de crecimiento es un signo de interrogación; y un producto bajo en ambos factores se llama perro"

2.1.1.4 CLIENTES

Los clientes son aquellas personas que se benefician de manera directa con los productos que han sido desarrollados y producidos por "Hules y Plásticos Jaguar". Por lo anterior es necesario identificar de manera clara y precisa a los clientes externos directos y definir de manera conjunta sus necesidades para traducirlas a características y especificaciones técnicas de sus productos.

CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES DE LOS CLIENTES			
CLIENTE	CARACTERÍSTICAS	NECESIDADES	CARATERISTICAS DEL SATISFACTOR DEMANDADO
Fábrica de artículos domésticos y oficina.	Empresa que se dedica a tener diseños sofisticados e innovadores. Por lo tanto hay muebles que requieren detalles en plástico.	Trabajos especiales y piezas nuevas innovadoras.	El plástico que se maneja es el de más alta calidad, el más resistente y de acabados brillantes.
Artículos de promoción.	Empresas dedicadas a revender las piezas de plástico, por lo que buscan empresas que se dedique a la manufactura de estos materiales.	Piezas nuevas y exclusivas principalmente por proyecto.	Piezas exclusivas, elaboradas con la más alta calidad de diversos colores y con buen precio.
Cientes que piden maquilarles piezas de plástico especiales.	Empresas que necesitan bajar costos y prefieren mandar a maquilar sus productos.	Utilización de plástico para dar un acabado más fino y elaborado a sus productos.	Piezas de plástico con alta calidad, del mejor material y sin defectos.
Micro changarros.	Empresas dedicadas únicamente a la comercialización de piezas de plástico.	Surtir sus negocios de productos de plástico.	Productos que tengan buena presentación, calidad y que tengan un precio menor al de la competencia.
Amas de casa.	Mujeres dedicadas al cuidado del hogar, de clase baja y media que cuentan con olla Express.	Empaques regatones, para lavabos.	Productos con duración larga, y económicos que les permita sustituir sus empaques, tapones para sillas, muletas etc.
Dueños de talleres.	Hombres, dedicados a trabajos automotrices.	Reparación o sustitución de piezas originales.	Plástico de durabilidad media.

Los clientes más constantes y que cubren sus pagos a tiempo, tienen el beneficio de entrega a domicilio, por parte de "Hules y Plásticos Jaguar".

2.1.1.5 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

Al definir la misión de la organización, identificamos la razón de ser de la misma. Para integrarla es necesario contestar tres preguntas:

a) ¿Qué ofrece la empresa?

Con esto será más sencillo identificar los productos que actualmente ofrece y vende:

Desarrollo, fabricación y comercialización de artículos de plástico, además del servicio de maquila de piezas especiales de plástico.

b) ¿A quién se los ofrecen?

Identificar y definir los clientes a los que van dirigidos los productos, de ser posible agruparlos de manera genérica.

- Empresas que requieren servicios de maquila de piezas de plástico.
- Amas de casa.
- Distribuidores que venden en distintos puntos del Distrito Federal y algunas partes de la República.
- Mueblerías.

c) ¿Para qué se los ofrecen?

Identificar y definir qué necesidades de los clientes se satisfacen con los productos de la empresa.

- Reparación o sustitución de piezas originales.
- Obtener piezas nuevas y exclusivas.
- Facilidad de adquirir productos que tengan buena presentación, calidad y que tengan un precio menor al de la competencia.
- Surtir negocios que se dediquen a la venta productos de plástico.

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN:

Con la información desarrollada anteriormente se tiene la misión de "Hules y Plásticos Jaguar":

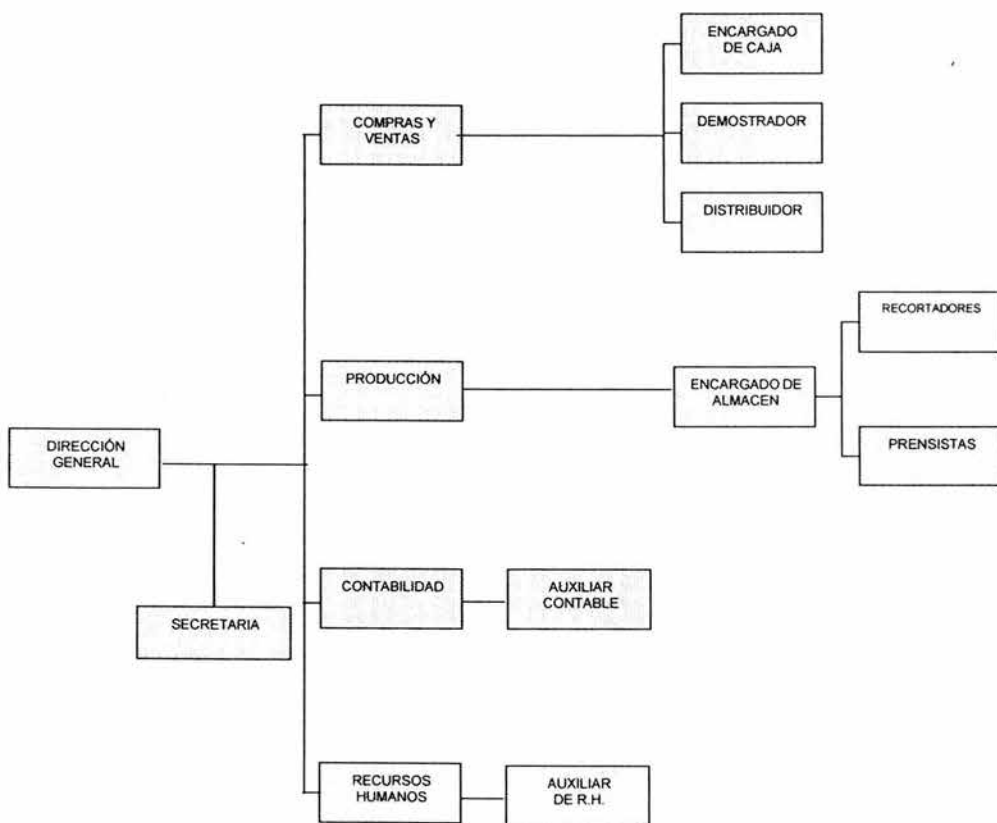
"Desarrollo, fabricación y comercialización de artículos de plástico, además del servicio de maquila de piezas especiales de plástico a otras empresas".

2.1.2 SEGUNDO VECTOR O ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El segundo vector es la estructura organizacional, por lo que hay que identificar, como punto de partida el organigrama formal para: describir el tipo de división de trabajo existente, grado de especialización requerida, las relaciones formales de la autoridad y toma de decisiones, así como la delegación de funciones, con los niveles de responsabilidad correspondientes, la coordinación y controles existentes.

2.1.2.1 ORGANIGRAMA

El siguiente organigrama es el propuesto para implementar en la empresa ya que como mencione, no se contaba con la estructura en la que se definirían las áreas funcionales:



NOTA: El siguiente organigrama es de mi propia autoría y está propuesto para implementar en la empresa, pues, como mencione, no se contaba con la estructura en la que se definirían claramente las áreas funcionales.

2.1.2.2 FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y TRAMO DE CONTROL POR NIVEL JERÁRQUICO

NIVEL JERÁRQUICO	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES	TRAMO DE CONTROL
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aportar capital. ❖ Analizar los mercados, tendencias y precios. ❖ Dirigir y planear áreas de la empresa. ❖ Mantenerse al tanto en cuanto tecnología y desarrollo. ❖ Administrar los recursos financieros. ❖ Fijar objetivos y metas de trabajo. ❖ Mantener buenas relaciones con proveedores y clientes. ❖ Tomar decisiones. ❖ Resolver conflictos. ❖ Asegurar la entrada de ganancias. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Verificar que las ventas se estén efectuando. ❖ Vigilar el cumplimiento de metas y objetivos. ❖ Verificar que se tenga un buen nivel de producción. ❖ Verificar que la producción cumpla con la calidad esperada. ❖ Supervisar si el personal este cumpliendo con su trabajo. ❖ Supervisar si el personal procura mantener buena relación con sus compañeros de trabajo, clientes y proveedores. ❖ Vigilar que los recursos materiales de la empresa estén bien utilizados. 	Secretaria Contador Auxiliar contable Recursos Humanos Auxiliar de Recursos Humanos Compras y ventas Encargado de Caja Demostrador Distribuidor Supervisor de la producción Encargado de almacén Recortadores Prensistas
Mandos Medios	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manejar de manera eficiente las operaciones financieras que ocurren dentro de la empresa. ❖ Mantener la contabilidad del negocio al día. ❖ Auxiliar en el área financiera. ❖ Encargarse de pagos. ❖ Encargarse de cobros. ❖ Elaborar declaraciones fiscales del negocio. ❖ Llevar un control de abastecimiento de materia prima. ❖ Adquirir la materia prima de la mejor calidad. ❖ Buscar el proveedor adecuado. ❖ Auxiliar en el área financiera, de producción y comercial. ❖ Supervisar a los empleados ❖ Reportar fallas en la producción y/o maquinaria. ❖ Motivar al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reportar mensualmente los estados financieros. ❖ Vigilar que los pagos a los clientes sean a tiempo. ❖ Verificar que los pedidos estén completos y que su entrega sea oportuna. ❖ Contactar nuevos clientes y ventas. ❖ Dar seguimiento al cliente. ❖ Visitar a los clientes más importantes para escuchar quejas y sugerencias. ❖ Atender a proveedores. ❖ Verificar que la materia prima este completa. ❖ Proporcionar información semanalmente sobre los problemas de producción. ❖ Coordinar actividades de diversificación y diseño de nuevas piezas. ❖ Pago de nómina. 	Secretaria Contador Auxiliar Contable Compras y Ventas Supervisor de la producción Recursos Humanos Auxiliar de Recursos Humanos
Operativos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Llevar acabo el proceso de producción. ❖ Llevar listas de control de entradas y salidas de materia prima y producción existentes. ❖ Contar la producción. ❖ Verificar que los productos no tengan defectos. ❖ Checar que la mercancía este lista . 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Verificar la disponibilidad de los productos. ❖ Mostrar los productos y atender a los clientes. ❖ Recibo de pagos, en el mostrador. ❖ Elabora las facturas y notas. ❖ Entregar los pedidos al cliente en su domicilio. ❖ Cumplir con la producción. ❖ Reducir mermas. ❖ Reducir el tiempo ocioso. ❖ Reportar a los supervisores fallas. ❖ Estar atento mientras opera la maquinaria. ❖ Informar la producción del día ❖ Informar oportunamente sobre la calidad del material. 	Demostrador Encargado de caja Distribuidor Encargado de almacén Recortadores Prensistas

DIAGNÓSTICO A PARTIR DEL PRESENTE

2.1.2.3 VALORACIÓN (GRADO EN QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL AYUDA A CUMPLIR LA MISIÓN)

ELEMENTO	Nulo	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
Estructura				✓		
Funciones						✓
Autoridad					✓	
Responsabilidad						✓
Tramo de control				✓		
Delegación					✓	
Control interno					✓	
Valores compartidos				✓		
Normatividad			✓			
Reglamentos			✓			
Manuales			✓			
Comunicación de Tareas						✓
Liderazgo					✓	
Reconocimiento					✓	
Apoyo			✓			
Sentimiento de identidad			✓			
Solución de Conflictos			✓			
Coordinación entre áreas					✓	
Selección de personal		✓				
Capacitación					✓	
Presupuesto					✓	
Aplicación del presupuesto					✓	
Comercialización						✓
Promoción						✓
Ventas						✓
Logística						✓
Almacén					✓	
Precio de venta						✓

2.1.2.4 DEFINICIONES ADMINISTRATIVAS

El siguiente cuadro contiene las definiciones administrativas mencionadas para la elaboración de la valoración para identificar el grado en que la estructura organizacional ayuda a cumplir la misión.

DEFINICIONES ADMINISTRATIVAS	
Estructura	Partes fundamentales que contienen la estructura de las áreas que integran a la empresa. En esta se establece la interrelación y coordinación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos determinados.
Funciones	Conjunto de actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas coordinadas para alcanzar los objetivos de la empresa.
Autoridad	Facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones, dar las órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión y exigir que sean cumplidas por los subordinados.
Responsabilidad	Obligación de responder por la actuación que la persona realiza, principalmente cuando ejerce autoridad sobre un grupo.
Tramo de control	Número de personas que un administrador, directivo o supervisor puede controlar. Es decir es el número de personas con las que se trabaja directamente y se tiene autoridad sobre de ellas.
Delegación	Acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan.
Control interno	El control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. El control interno puede ayudar a que una empresa consiga sus objetivos de rentabilidad, rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos.
Valores compartidos	Todos aquellos principios que se adoptan colectivamente permitiendo establecer el clima y cultura organizacional que permitirá a los integrantes de la empresa identificarse.
Normatividad	Lineamientos sobre los cuales deben regirse las funciones de la empresa y el comportamiento que deben tener los empleados, además de sus sanciones en el caso de infringir o violar las normas.
Reglamentos	Son todos aquellos documentos impositivos que contienen las reglas que se deben cumplir dentro de la organización, esto es: el comportamiento, horarios de trabajo, sanciones, etc.
Manuales	Son documentos detallados que contienen de forma sistemática y ordenada, información acerca de la organización de la empresa.
Comunicación de Tareas	Es el proceso a través del cual se transmiten las actividades que debe realizar un determinado grupo de trabajo.
Liderazgo	Proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en lograr las metas del grupo y/o las propuestas del líder.

DIAGNÓSTICO A PARTIR DEL PRESENTE

Reconocimiento	Factor de motivación que se le debe de brindar a los empleados haciendo notar el buen desempeño y decisiones de estos.
Apoyo	Ayuda que se puede brindar a los empleados, este mismo puede ser un factor de motivación y de identificación con la empresa ya que los empleados tendrán por entendido que son importantes para la organización.
Sentimiento de identidad	Es la identificación que siente el empleado con su empresa lo que hace que tenga un mejor desempeño por que se comparten los principios, valores y metas de la misma y por lo tanto esto logra que los empleados se sientan comprometidos con la organización.
Solución de Conflictos	Conciliar y encontrar la forma o variables de resolver algún problema, fricción, inquietud o problema que se suscite, ya sea ente la relación cliente- empleado o entre los mismos empleados logrando como resultado la conformidad de ambas partes.
Coordinación entre áreas	Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos entre los equipos de trabajo de una organización con la finalidad de lograr el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de cada uno.
Selección de personal	Es la elección del candidato o candidatos ideales para determinadas funciones de la empresa, a través de diferentes técnicas de selección y reclutamiento del personal.
Capacitación	Actividad del proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene como objeto fundamental ayudar al personal de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes por medio de los cuales puede cumplir satisfactoriamente con sus objetivos.
Presupuesto	Cálculo anticipado de ingresos y egresos que se asientan por escrito en un documento o estado. Tiene como finalidad Planear, coordinar y controlar.
Aplicación del presupuesto	Es el destino o la utilización del presupuesto de la empresa.
Comercialización	Es la implementación de procedimientos ágiles y adecuados para dar a conocer, difundir o distribuir un producto o servicio de tal manera que el consumidor lo pueda adquirir.
Promoción	Fomenta la adquisición o venta de un producto o servicio a corto plazo.
Ventas	Es la transacción mercantil que representa la entrega de un artículo a un precio convenido, a cambio del pago de este precio.
Logística	Modelo de optimización que trata como un solo sistema a una empresa, abarcando las funciones básicas en términos de los objetivos del negocio. La logística aplicada a una empresa busca satisfacer las demandas de los productos o servicios de los clientes de la manera más eficaz con el menor gasto posible.
Almacén	Espacio físico donde se guardan las mercancías.
Precio de venta	Consideración monetaria pedida u ofrecida a cambio de una unidad especificada de una mercancía o de un servicio; se determina por la oferta y la demanda; el limite inferior es el costo.

2.1.3 TERCER VECTOR DISEÑO DE TRANSFORMACIÓN

El diseño del proceso de transformación se orienta por las características deseadas en los productos que servirán para satisfacer las necesidades de los clientes de "*Hules y Plásticos Jaguar*" y consta de tres elementos: Proceso, operación y equipo, los cuales al interaccionar dan como resultado un producto cuyas características dependen del proceso de transformación.

Es necesario hacer hincapié en que estas características deben ser suficientes y adecuadas para satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de los clientes.

2.1.3.1 PROCESO

La escolaridad del personal que trabaja en el área de producción en promedio cuenta con primaria y secundaria trunca. Debido a las labores que se realizan en el área no es necesario ningún estudio teórico en cuanto a la producción de piezas de plástico. Los empleados están relativamente entrenados con la capacidad de poder rotar en las diferentes labores que se realicen en el sistema de producción.

Los órdenes de trabajo y las instrucciones de trabajo son pocas, debido a que están estandarizadas, esto se debe a que el proceso de producción de estos productos es poco complejo, ya que son procesos que no requieren alta especialización para su manejo, lo más importante es estar concentrados pues la maquinaria trabaja a temperaturas altas y los moldes por lo tanto están muy calientes.

El desarrollo teórico de su proceso de transformación fue desarrollado por la propia organización, pues han adaptado e implementando su propia tecnología.

Los inventarios de materias primas son relativamente bajos para el valor del producto, ya que se va a producir un artículo que no requiere gran variedad de materia prima para su elaboración.

2.1.3.1.1 DESARROLLO DEL PROCESO

El control del proceso de producción en "*Hules y Plásticos Jaguar*", se refiere esencialmente a la cantidad de fabricación de artículos y vigilar que se haga correctamente.

El programa de producción es afectado por:

- A) Materiales: Si el proveedor, no entrega a tiempo o no tiene en existencia el material que se utiliza, puede ser un problema para la empresa ya que puede ocasionar retrasos en la fabricación y entrega de los productos.
- B) Capacidad del personal: Si el personal falta, o no realiza sus actividades a tiempo y de manera correcta, puede ocasionar algún problema en el tiempo de la entrega.
- C) Capacidad de producción de la maquinaria: Si la maquinaria, se descomponen o se calienta demasiado, puede ser un grave problema.

2.1.3.2 OPERACIÓN

Para operar una máquina de inyección de plástico, es sencillo siempre y cuando los empleados sigan las instrucciones de trabajo, ya que el proceso requiere concentración y experiencia práctica, porque si no se tiene concentración en el momento de llevar a cabo el trabajo se puede llegar a tener un accidente como quemaduras.

Aproximadamente en el periodo de un mes, el obrero ya conoce las piezas, moldes, instrucciones de trabajo. Y en un periodo de una semana ya se domina el manejo de la maquinaria.

Dentro de este proceso los compañeros de trabajo de mayor experiencia se encargan de instruir, dirigir y corregir el trabajo de los nuevos trabajadores.

2.1.3.2.1 NORMAS DE TRABAJO

Es importante señalar, que se debe tener en consideración las normas para que los empleados se desempeñen correctamente y no se provoque un accidente dentro del área de operación.

- No dejar grasa o aceite en escalones o pisos.
- Mantener pisos nivelados o en buenas condiciones.
- Usar calzado en buenas condiciones y con punta de acero.
- No correr.
- No empujar o ponerle el pie a un compañero.
- Está prohibido el uso de elementos (walkman y radio) que pudieran afectar la audición y concentración.

2.1.3.3 EQUIPO

El equipo de "Hules y Plásticos Jaguar", es de alta especialización, la misma empresa desarrolló y adaptó su propia tecnología, tomando en cuenta el espacio con el que cuenta la empresa y sus niveles de producción.

Para la empresa son de vital importancia sus máquinas de producción, así como sus, moldes, herramientas y maquinaria para mantenimiento.

Este se encuentra bien distribuido, ya que esto facilitará el desplazamiento.

2.1.3.3.1 TIPO DE MAQUINARIA

Las máquinas utilizadas para la fabricación de piezas de plástico tienen las siguientes características:

- Costo inicial, 15,000 mensual. Un año de garantía.
- Volumen o capacidad, volumen de inyección 45 gramos por piezas y se pueden producir 500 piezas por turno.
- Calidad de la producción. Esta determinada por la fuerza de inyección, la temperatura de la máquina, y la calidad de materias primas.
- Costo de mantenimiento o de servicio y de operación. 5,000 pesos anuales. (Su compostura es relativamente sencilla)
- Espacio requerido. Por cada máquina varía, ya que algunas son muy anchas y otras muy estrechas su forma es rectangular y de ancho miden entre un metro y medio y dos metros de largo.
- Riesgo para los hombres, material y otros elementos. No hay mucho peligro, en el manejo de estas máquinas, nada mas se basa en la atención a lo que se esta realizando.
- Enlace con maquinaria y equipo ya existe, ya que todas las máquinas se relacionan entre sí pues cada una tiene algunas actividades, y los moldes deben ser específicamente para un determinado material.
- El número de máquinas necesarias es de 5, la capacidad de cada una es dos de 45 gramos de inyección y tres 60 gramos por inyección, debe preceder a cualquier consideración del espacio o de otras necesidades para la maquinaria.

2.1.3.3.2 REQUERIMIENTOS RELATIVOS A LA MAQUINARIA

El trabajo de distribución en la planta de "Hules y Plásticos Jaguar" esta determinada por la forma de las máquinas (larga y estrecha, corta y compactada, o rectangular) . La maquinaria de inyección de plástico, es rectangular y no sobre pasa 1.70 cm. de alto, 2 metros de largo y 1 metro de ancho, sus características pueden variar ya que existen maquinas de inyección manuales, automáticas y semiautomáticas.

Los moldes que se utilizan para la fabricación de las piezas tienen diferentes tamaños, formas y capacidades.

2.1.3.3.3 MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA

En cuanto al mantenimiento de la maquinaria se mantiene constante, el tipo de mantenimiento que utiliza "Hules y Plásticos Jaguar" es preventivo, y en algunas ocasiones correctivo, cuando por alguna razón llega a fallar.

Esta empresa no cuenta con un personal especializado para dar mantenimiento a la maquinaria, el mantenimiento preventivo lo hacen los mismos empleados y el correctivo, es externo, por medio de una persona que conoce más a fondo la maquinaria (esto es la empresa a la que le compraron la maquinaria).

2.1.3.3.4 EQUIPO DE DISTRIBUCIÓN

Este muy esencial ya que facilita su desplazamiento y distribución este consta de una camioneta y la mercancía se puede llevar en bolsas, cajas y costales.

2.1.3.4 PRODUCTO

El producto es el efecto de los tres anteriores, los cuales poseen ciertas características, que se deben identificar y medir, contrastándolas con las necesidades y el grado de satisfacción de sus clientes.

CARACTERÍSTICAS E INDICADORES DE LOS PRODUCTOS		
PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	INDICADORES
Piezas de plástico	Material	Dureza / flexibilidad
	Color	Pigmentos
	Inyección	Temperatura
	Durabilidad	Pvc, polietileno, polipropileno

DIAGNÓSTICO A PARTIR DEL PRESENTE

MEDICION DEL GRADO DE SATISFACCIÓN							
Producto	Necesidad que satisface	Nula	Baja	Media Baja	Media	Media alta	Alta
Push pin	Económico						✓
	Durabilidad					✓	
	Presentación						✓
	Demanda						✓
Nivelador	Económico						✓
	Durabilidad					✓	
	Presentación						✓
	Demanda				✓		
Cofres	Económico						✓
	Durabilidad					✓	
	Presentación						✓
	Demanda				✓		
Regatones	Económico						✓
	Durabilidad						✓
	Presentación						✓
	Demanda			✓			
Tapones de piso	Económico						✓
	Durabilidad					✓	
	Presentación						✓
	Demanda			✓			
Orings y empaque de olla express	Económico						✓
	Durabilidad					✓	
	Presentación						✓
	Demanda		✓				

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO II.

Con la integración de la información de la presentación y perfil de la empresa *"Hules y Plásticos Jaguar"* se procede a elaborar un diagnóstico de la organización a partir del presente, es decir, esto incluye solamente la información exclusiva en el presente de esta con lo que se obtiene la situación actual de la organización. "El modelo de los tres vectores".

Primer vector Misión: En este vector se formuló la misión de *"Hules y Plásticos Jaguar"*, después de haber descrito sus productos, sus clientes, la competencia y contestando a las preguntas propuestas para integrarla:

"Desarrollo, Fabricación y comercialización de artículos de plástico, además del servicio de maquila de piezas especiales de plástico a otras empresas".

Segundo vector Estructura Organizacional: El segundo vector es la estructura organizacional, por lo que hay que identificar, como punto de partida el organigrama formal para: describir el tipo de división de trabajo existente, grado de especialización requerida, las relaciones formales de la autoridad y toma de decisiones, así como la delegación con los niveles de responsabilidad correspondientes, la coordinación y controles existentes. Cabe destacar que en este punto, se propuso una nueva estructura organizacional y en base a esta propuesta, se determinaron las funciones, el tramo de control, y la valuación o el grado en que la estructura organizacional ayuda a cumplir la misión.

Tercer vector Diseño de Transformación: El diseño del proceso de transformación se orienta por las características deseadas en los productos que servirán para satisfacer las necesidades de los clientes de *"Hules y Plásticos Jaguar"* y consta de tres elementos: proceso, operación y equipo, los cuales al interaccionar dan como resultado un producto cuyas características dependen del proceso de transformación.

Para la empresa son de vital importancia sus máquinas de producción, así como sus, moldes, herramientas y maquinaria para mantenimiento.

"Hules y Plásticos Jaguar" produce una gran cantidad de productos con variedad ya que no sólo se basan en un artículo, los clientes que pagan a tiempo sus pedidos, tienen el beneficio, de entrega a domicilio.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

Comprende un enfoque en el que se analiza el entorno de la empresa de todos los aspectos que rodean a la empresa y no controla, esto es de manera interna y externa a esta.

3.1 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

1. Las piezas fabricadas son de excelente calidad.
2. Cuentan con una planta provista de buena maquinaria.
3. La misma empresa desarrollo y adapto su propia tecnología.
4. Se tiene un mantenimiento preventivo y correctivo para máquinas y moldes.
5. Se invierte en nuevos moldes.
6. Llevan acabo actividades de diversificación y diseño de nuevas piezas.
7. Los costos de producción son bajos.
8. Únicamente se compra materia prima o mercancía si existe un pedido.
9. Se cuenta con una gran cantidad de productos con variedad ya que no sólo se basan en un artículo.
10. Buenas relaciones con proveedores.
11. Precio muy accesible.
12. Base de datos de clientes exclusivos.
13. Servicio de entrega a sus clientes, completo y a tiempo.

DEBILIDADES

1. No se tiene una imagen corporativa definida.
2. No cuenta con estructura organizacional.
3. No existen políticas de cobros bien definidas.
4. Atrasos en los pagos de los clientes.
5. Alto nivel de ventas a crédito.
6. Personal viciado.
7. Alta rotación en el personal del área de producción.
8. Procesos productivos lentos.
9. Falta de liderazgo.
10. Pedidos por temporada.
11. Baja cultura de servicio al cliente por parte de los trabajadores.
12. Sus productos no tienen suficiente publicidad.
13. No hay un seguimiento de pedidos.
14. Debido a que no se lleva un control adecuado de producción se han visto en la necesidad de rechazar pedidos.

3.2 ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis del entorno permitirá el conocimiento del medio externo de la empresa, este análisis comprende las tendencias de los diferentes entornos como son: económico, político, social, tecnológico, científico, laboral, de mercado, que pueden llegar a impactar a la empresa en algún momento determinado.

3.2.1 ENTORNO ECONÓMICO

La oferta está constituida por el conjunto de bienes y servicios producidos internamente y en el exterior, mismos que son utilizados por los agentes económicos del país para satisfacer sus necesidades de consumo, inversión y exportación. Esta compuesta por el PIB, cuya participación en 2003 representó poco más de tres cuartas partes de la oferta, y por las importaciones de bienes y servicios, que en ese mismo año contribuyeron con casi una cuarta parte de la disponibilidad del total de bienes y servicios del país.

En 2003, el comportamiento de la oferta experimentó un moderado aumento de 1.1 % en términos reales, el cual se derivó de la expansión de 0.9% del PIB y del incremento de 1.6% que registraron las importaciones totales.

La demanda final esta conformada por las adquisiciones que realizan los consumidores finales de bienes y servicios. Se integra por las compras de familias (consumo privado) y del gobierno (consumo gobierno), por los gastos de inversión (formación bruta de capital fijo, más variación de existencias) y así como las exportaciones totales.

De acuerdo con su valor, el principal rubro de la demanda final es el consumo privado, mismo que representó en 2003 más de la mitad de este agregado macroeconómico.

En el orden decreciente de importancia, le siguieron la exportación de bienes y servicios (21.1% de la demanda final), formación bruta de capital fijo (14.6%), consumo gobierno (9.1%) y variación de existencias (1.1%).

Durante 2003, la demanda final registro una moderada expansión de 1.1% originada de las variaciones anuales positivas del consumo privado y de la exportación de bienes y servicios, las cuales fueron contrarrestadas parcialmente por las caídas del gasto de gobierno y de la formación bruta de capital fijo.

En el año señalado, el consumo privado experimentó un crecimiento de 1.2%, mismo que resultado favorecido por los descensos en las tasas de interés y el aumento del crédito al consumo, tanto bancario, como no bancario. En sentido contrario, este rubro fue frenado por la debilidad del mercado de la fuerza de trabajo.

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

Las exportaciones fueron el otro renglón de la demanda final que presentaron crecimiento de 1.4% anual en 2003, no obstante que en el año anterior se habían contraído.

El factor básico que favoreció este comportamiento se relaciona con el alza en el precio internacional de la mezcla mexicana de crudo de exportación, hecho que contrarrestó la desaceleración de la demanda externa, en especial, la originada en los Estados Unidos.

Dentro del sector manufacturero, se observaron incrementos en estas actividades. Por otra parte, el sector industrial también registró una participación sobresaliente en la producción total, al presentar 26.6% del Valor Agregado Bruto en el 2003. Históricamente han sido fundamentales para el desarrollo y dinamismo de este sector las grandes divisiones Industria manufacturera y Construcción.

La actividad productiva presenta una alta concentración a lo largo del territorio nacional presenta una alta concentración en el Distrito Federal, Estado de México, Nuevo León y Jalisco, entidades que se caracterizan por poseer una diversificada industria, así como un fuerte sector comercial y de servicios.

En el 2003, estos cuatro estados generaron el 46.2% del PIB total, la mitad del PIB de la industria manufacturera nacional y 48.9% del PIB del sector del servicio de país.

Las manufacturas aportaron 71.3% del Valor Agregado Bruto, por lo que constituyen la actividad económica más importante de este sector; Al interior de la industria manufacturera, destacaron por su valor de producción las divisiones industriales:

- Productos metálicos,
- Maquinaria y equipo;
- Productos alimenticios,
- Bebidas y tabaco;
- Sustancias químicas;
- Derivados del petróleo;
- Caucho y plástico.

Mismas que representaron respectivamente, 30.1%, 28.9% y 14.4% del Valor Agregado Bruto Manufacturero.

Cabe mencionar que en 2003, la industria maquiladora generó 181.8 miles de millones de pesos por concepto de valor agregado, de los cuales casi la mitad correspondió a sueldos, salarios y prestaciones para empleados, obreros y técnicos; 28.3% se conformó por gastos diversos (incluye alquiler de maquinaria, equipo, edificios y terrenos; energía eléctrica; comunicaciones; trámites

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

aduanales; fletes y acarreos; mantenimiento y reparaciones); 12.3% a utilidades y otros; mientras que las materias primas y empaques representaron el 11.2% restante.

De todo lo anterior se puede concluir que después de la crisis de 1995, la economía mexicana ha experimentado signos de recuperación en cada uno de sus sectores productivos, particularmente en la industria de la transformación, esto se fundamenta que con la crisis del 95, esta empresa tuvo serios problemas financieros y no solo esta, muchas más empresas desaparecieron.

Para el país una fuente importante de ingresos son las empresas de manufactura, por lo que, con la información anterior se destaca su importancia.

De esta información, los datos que más le interesan a la empresa son las estadísticas de las empresas de la industria maquiladora y las exportaciones, ya que podemos concluir, que este tipo de empresas generan empleos, e ingresos para el país.

Con todo lo anterior se puede establecer lo siguiente:

a) Ventajas:

- Las manufacturas, representan un alto porcentaje de participación para el país. Por lo tanto esta empresa tiene muchas ventajas, y oportunidades de crecer.
- El precio que tienen los productos, favorecerá a que sea muy accesible a la mayoría de los presupuestos familiares.
- El costo de la materia prima a usar, será barata, haciendo que el producto también así lo sea.
- Se puede considerar que la empresa logre exportar sus productos, a un plazo menor del que se tiene planeado, pues existen oportunidades que el gobierno les está dando a las micro y medianas empresas.
- "*Hules y Plásticos Jaguar*" forma parte de las empresas, que están generando empleos para la nación.

b) Desventajas:

- Debido a la crisis económica del país, será difícil tener una demanda constante del producto.
- A causa de que algunas de las materias primas son de importación, están sujetos directamente a la paridad de nuestra moneda con el dólar.

3.2.2 ENTORNO POLÍTICO

La política de ingresos públicos durante 2003 tuvo como objetivos principales contribuir a la solidez de la postura fiscal, fortalecer las fuentes permanentes de ingresos públicos y coadyuvar al fortalecimiento del federalismo fiscal.

Los ingresos del sector público presupuestario en 2003 ascendieron a un billón 388 mil 167 millones de pesos, cifra equivalente a 22.6% del PIB nacional generado en ese año y superior, en términos reales, en 4.0% al monto registrado en el año precedente. De acuerdo con la clasificación institucional, 71.3% de los ingresos públicos totales se integró por recursos percibidos por el gobierno federal y 28.7% fueron conseguidos por los organismos y empresas de carácter público.

En el ejercicio de 2003, el gobierno federal captó ingresos por 990 mil millones de pesos, monto que significó un incremento real de 0.3% respecto a lo alcanzado en 2002. Entre los diversos factores que favorecieron este nivel de recaudación en ese año, destaca el aumento real del 6.1% en los ingresos de índole tributario, no obstante el modesto crecimiento que experimentó la actividad económica del país. Por el contrario, los ingresos no tributarios registraron un descenso con relación al nivel obteniendo en el año anterior.

El examen de los ingresos percibidos por el gobierno Federal a través de las fuentes tributarias durante 2003, revela que éstas aportaron casi 74 de cada 100 pesos recaudados.

Dentro de este grupo de ingresos sobresalientes, por su cuantía, los siguientes gravámenes: impuesto sobre la renta (con un crecimiento real de 6.5% respecto a 2002); impuesto al valor Agregado, (disminuyó 1.3%); e impuesto sobre producción y servicios (registro un notable incremento de 17.4%). En conjunto, estos tres impuestos representaron 92.4% de los ingresos tributarios y 68.1% de la recaudación total del gobierno federal. Por su parte, los ingresos no tributarios, cuya participación en los ingresos totales del gobierno federal fue de 26.3%, observaron en 2003 una disminución real de 13.0%.

En general, durante 2003, la política de gasto público estuvo orientada a atender las prioridades del desarrollo social y fue congruente con la disponibilidad de recursos financieros, coadyuvando así a mantener la estabilidad económica y financiera del país.

En dicho año, el gasto neto devengado por el sector público presupuestario fue de un billón 460 mil millones de pesos, valor equivalente a 23.7% del PIB nacional y que, al mismo tiempo, representó un crecimiento real de 6.0%. Cabe señalar que del total del gasto neto devengado, 72.7% se destinó a gasto programable y el 27.3% correspondió a erogaciones no programables, estas últimas, utilizadas

básicamente para cubrir el costo financiero de la deuda y el pago de participaciones a entidades federativas y municipios, así como adeudos fiscales anteriores y otros rubros.

De acuerdo con los lineamientos de política de gasto público, se continuó dando prioridad a los programas a los programas dirigidos a apoyar el bienestar de la población.

Se canalizó 59.8% del gasto programable a las funciones orientadas a promover el desarrollo social, principalmente en los rubros de educación; seguridad social y laboral; salud; y desarrollo regional y urbano.

Las tareas básicas de la Administración Pública Federal, agrupadas en las funciones de gestión gubernamental, representaron 10.8% del gasto programable, subrayando las erogaciones destinadas al fortalecimiento del gobierno, resguardo de la soberanía nacional, impartición de justicia, protección del medio ambiente, procuración de justicia y organizaciones de los procesos electorales.

A fines del 2003, México mantenía relaciones diplomáticas con 182 países y participó activamente en múltiples organismos internacionales, por lo cual se contaba con 13 representaciones diplomáticas y consulares, en las que trabajaban 1 mil 142 personas.

a) Ventajas

- México tiene buenas relaciones con todos los países lo que puede favorecer a que las exportaciones de esta empresa tengan éxito.
- Hules y plásticos Jaguar se ha caracterizado por un firme compromiso en sus obligaciones fiscales.
- Facilidades que el gobierno está dando para la apertura de nuevas microempresas, para fomentar la cultura y desarrollo económicos.
- Simplificación administrativa por parte del gobierno.
- Facilidad de obtener créditos de apoyo a las empresas.

b) Desventajas:

- Las reformas fiscales actualmente, no son muy estables, constantemente hay cambios y estos podrían afectar a la empresa o empresas del mismo ramo.
- Posibles obstáculos en tramites burocráticos, para la importación de sus productos en un futuro.
- Retardo en el proceso administrativo de la legalización de la empresa, debido al burocratismo, aún por encima de la simplificación implementada por el Gobierno.
- Posibles incrementos en los impuestos.

3.2.3 ENTORNO SOCIAL

De acuerdo con las cifras censales, la población de México ascendió a 97 millones 361 mil 711 personas en el año 2000, cifra que casi cuadruplica a la población que había en 1950, y duplica a la de 1970 y supera en más de 16 millones de personas a la de 1990. Del total de residentes en México, 47.4 millones son del sexo masculino y 50.0 millones del femenino, lo que significa que por cada 95 hombres hay 100 mujeres.

El censo del 2000 muestra que también que el estado de México es la entidad más poblada del país con 13.1 millones de habitantes (13.4% del total nacional); le siguen el Distrito Federal con 8.6 millones, Veracruz con 6.9, Jalisco con 6.3, Puebla con 5.1, Guanajuato con 4.7 y Michoacán con 4.0. En conjunto estas siete entidades representan la mitad de la población del país.

La situación demográfica del México contemporáneo es el resultado de un largo proceso en el que se pueden distinguir dos fases claramente delimitadas: la primera, caracterizada por un intenso crecimiento poblacional se inicia a partir de los años treinta y dura hasta la década de los setenta, periodo en el que la tasa media de crecimiento anual de la población aumentó de 1.8% a 3.4%.

La segunda fase, que comienza a manifestarse en los años setenta, marca una persistente desaceleración de la dinámica demográfica del país, de tal manera que el ritmo de variación registrado para el lapso 1990-2000 descendió a 1.9% anual. Así, el tiempo de duplicación de la población mexicana se alargó de 20.7 años en 1970 a 37.8 en 2000. La trayectoria antes descrita ha sido denominada transición demográfica.

La etapa de descenso del ritmo de crecimiento demográfico por la que actualmente atraviesa el país, ha sido consecuencia de la notable contracción de la fecundidad.

Entre los factores que han favorecido la declinación de la fecundidad en el país se pueden mencionar los mejores niveles de educación de los habitantes, la urbanización y las políticas de población oficiales orientadas a las prácticas de planificación familiar.

El mejoramiento de las condiciones de vida y los avances alcanzados en materia de educación salud, alimentación, infraestructura sanitaria, desarrollo científico y tecnológico han permitido a los habitantes tener mejores condiciones de vida.

De las 31 zonas metropolitanas, la más poblada sigue siendo la Ciudad de México, donde residen 17.8 millones de habitantes. De estos, el 48.2% son hombres y el 51.8% mujeres, lo que arroja un índice de masculinidad para el

conjunto metropolitano de 93.1, valor que es mas bajo en el Distrito Federal (90.76) que en los municipios conurbados (95.30).

En conjunto, la población de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México representa el 18.3% del total nacional, en donde el Distrito Federal participa con el 48.3%, en tanto que los municipios conurbados lo hacen con el 51.7 por ciento.

La vivienda constituye uno de los satisfactores básicos para las familias ya que vincula la evolución demográfica con la dinámica espacial y socioeconómica de la ciudad.

De acuerdo con las cifras censales, el parque habitacional de la ZMCM en el 2000-03 asciende a 4, 220,824 viviendas particulares las cuales superan en poco más de un millón la cifra registrada en 1990.

El mayor dinamismo de este crecimiento se produjo en los municipios conurbados con 4.5%, en tanto que el Distrito Federal registró 1.7%. Del total mencionado, 4, 195,490 son viviendas particulares habitadas.

En términos de densidad habitacional, la situación no ha variado considerablemente en la última década en la última década, ya que las delegaciones de más antigua urbanización- Benito Juárez, Cuahutémoc, Miguel Hidalgo y Venustiano Carranza - continúan siendo las de más alta densidad, en un rango de 2,138 a 4,562 viv/km², ya que las actividades comerciales y de servicios aún no han desplazado al uso habitacional.

Las formas de tendencia de las viviendas reflejan las problemáticas habitacionales vinculadas con las políticas de urbanización y desarrollo de los asentamientos humanos, tanto en el medio rural como en el urbano; los procesos de construcción, distribución y financiamiento de las viviendas; así como las particularidades económicas y sociales de las familias.

De acuerdo con los datos presentados en la Encuesta Nacional de Empleo para el año de 2003, la población de 12 años y más ascendió a 75.4 millones de personas. De este grupo de población, los que estaban empleados en la producción de bienes y servicios destinados al mercado, o quienes buscaron trabajo activamente identificados como población económica activa (PEA), representaron 54.5% lo que significó una disminución de 1.1 puntos porcentuales respecto al porcentaje de participación registrado en el año de 1995.

En este período también se observa un consistente incremento de la participación femenina en el mercado de trabajo, ya que del total de mujeres de 12 años y más, una proporción de 35.1% participaba en la actividad económica en 1995, mientras en 2002 y 2003 dicho porcentaje aumentó 35.3% y 35.9% respectivamente.

Por lo que toca a la distribución de la PEA por, sexo, en 2002, dos tercios correspondió a hombres y el tercio restante, a mujeres.

La población económicamente inactiva (PEI) - aquella que no estaba ocupada ni buscó trabajo -Significó 45.5% de la población de 12 años y más en el año 2002, porcentaje superior en 1.1 puntos respecto al nivel observado en el año de 2001. Dentro de este punto el grupo de personas dedicadas a quehaceres domésticos equivale a 50.4%; los estudiantes 35.5% y pensionados, jubilados, incapacitados y otros inactivos 14.1%.

La estructura de la población ocupada según la actividad económica en 2003 indica que el sector terciario, el cual comprende al comercio; restaurantes y hoteles; comunicaciones y transportes; alquiler de inmuebles; servicios financieros y de seguros; servicios profesionales; servicios comunales, sociales y personales; así como administración pública y defensa concentró, 56.9% de los ocupados. El sector secundario (industria extractiva y de la electricidad, industria de la transformación y construcción) participó con un 24.8% del total de ocupados; por último, el sector primario (agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca), con 17.9 por ciento.

Estos resultados reflejan la tendencia a la terciarización de la economía del país, proceso caracterizado por un aumento paulatino, pero continuo, de la participación de las actividades relacionadas con el comercio y los servicios en la producción total.

Con relación a la estructura de la población ocupada de acuerdo con los ingresos mensuales percibidos, los datos demuestran que en 2003, de los 40.3 millones ocupados, alrededor de una cuarta parte no recibió ingresos o fueron menores a un salario mínimo; 24.4% obtuvo remuneraciones de uno hasta dos salarios mínimos; 36.8% obtuvo más de dos hasta cinco salarios mínimos, y 10.8% ganó más de cinco salarios mínimos.

El gasto nacional en educación se integra por los recursos monetarios que el gobierno y las familias destinan a este fin.

En 2003, el gasto nacional ejercido en educación ascendió a más de 379 millones de pesos, de los cuales cuatro quintas partes provinieron del sector público y la otra quinta parte fue aportada por las familias.

La significativa concentración de la infraestructura educativa en la ZMCM explica que el nivel educativo sea más alto que en el estado de las entidades del país, ya que para el total nacional el alfabetismo alcanzó 90.3% de la población de 15 o más años y en la ZMCM éste expresó en 96.3% del mismo grupo de población, es decir, seis puntos porcentuales más alto que el promedio nacional.

En lo que hace a la población de 15 años y más, si bien a nivel nacional se han alcanzado 7.6 años de escolaridad promedio (casi segundo de secundaria), en el Distrito Federal se logró llegar a 9.7 años, lo cual implica que la población de 15 años y más de la capital del país alcanzó casi el primer año de la enseñanza media superior.

Es de suma importancia resaltar que de la información anterior se puede observar, que actualmente la mujer esta destacándose cada vez más pues estos resultados reflejan la participación de la mujer en el empleo.

a) Ventajas:

- Gracias a estar ubicados en el Distrito Federal se tiene acceso directo a la materia prima a un bajo costo.
- Por estar establecidos en una ciudad del centro del país, el mercado del sureste, puede ser zona posible de expansión.
- El Distrito Federal es una ciudad de las más importantes del país y esto beneficia a la industria manufacturera y comercializadora, por existir mano de obra barata y capacidad técnica.
- La ubicación estratégica del establecimiento en la zona poniente de la ciudad, permitirá una mayor afluencia de nuestros clientes hacia nuestro negocio, ofreciendo comodidad para clientes que lleguen en su automóvil como para aquellos que utilicen un medio de transporte público.
- Creación de nuevos empleos para el desarrollo económico, es decir abrir un nuevo local.

b) Desventajas:

- La no existencia de sucursales en otros estados, como Guadalajara, Monterrey, etc.
- Entre los problemas que acarrea el crecimiento acelerado de la población pueden mencionarse:
 - El desempleo, especialmente en localidades rurales, y en su consecuencia inmediata. La emigración a las ciudades en busca de trabajo.
 - El aumento de desempleados repercute negativamente en el monto de los salarios de la población trabajadora, y esto disminuye su poder adquisitivo.
 - La falta de ingresos conducirá a situaciones más difíciles de extrema pobreza, desnutrición y aumento de enfermedades.
 - La inversión pública para los servicios sociales que prestan los gobiernos a la población, como educación y salud, no crece tan rápido como el número de habitante. Cada vez es más insuficiente y cubre menos demandas.

3.2.4 ENTORNO CULTURAL

Actualmente, la población sabe que se utilizan materiales sintéticos, para sustituir o reemplazar piezas de uso doméstico, industrial o automotriz, tal es el caso de las piezas fabricadas de plástico, el cual permite por sus diversas características y propiedades más aplicaciones de utilidad muy práctica. Una de las aplicaciones principales del plástico es el empaquetado de cualquier producto. Y la que le interesa a la empresa es la sustitución de piezas como manijas para muebles, patas para sillas, piezas para autos como limpiadores, loderas, etc.

La mayoría de los plásticos sintéticos no pueden ser degradados por el entorno. Al contrario que la madera, el papel, las fibras naturales o incluso el metal y el vidrio, no se oxidan ni se descomponen con el tiempo. Por eso se puede observar que la aplicación de los plásticos como sustitutos de piezas originales, tiene un gran futuro y campo de oportunidad, pues es durable y se puede reciclar.

El uso de los plásticos ha sido aceptado por los mexicanos, pues en el mercado existen gran variedad de productos elaborados con este material.

a) Ventajas:

- Crear en la población una mentalidad del uso de piezas de plástico para sus muebles, coches, u algún otro producto.
- Orientar a la gente al uso de frecuente de piezas de plástico como substitutos de otras piezas.
- Se propicia el desarrollo de nuevos sistemas para la producción de piezas de plástico, como la inversión en maquinaria, moldes, etc.
- Su fácil instalación y uso de los productos, no exige al usuario grandes conocimientos para adquirirlo o mucho tiempo. Así que no se perderán clientes, por el concepto de que un producto es difícil de conseguir o difícil de encontrar.

b) Desventajas:

- Ausencia de información los posibles clientes, acerca de las diferentes piezas que "*Hules y Plásticos Jaguar*", les ofrece y de su funcionamiento.
- La creencia de la gente acerca de que lo que está hecho en México, está mal hecho.
- La gente pudiera pensar que la compra de estos productos sean de alta calidad y que sean durables y resistentes.
- La ubicación y la existencia de las piezas en el momento de la compra.

3.2.5 ENTORNO INDUSTRIAL

En el Distrito Federal ha disminuido comparativamente respecto a lustros anteriores la actividad industrial y se ha inclinado a favor del comercio y los servicios; No obstante, todavía mantiene, en el contexto de las demás entidades del país, su predominancia geográfica y económica. Aunado a esto, los municipios conurbados registran un ritmo creciente de implantación de establecimientos industriales, con lo que las incidencias de esta actividad sobre el medio ambiente de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México siguen siendo de consideración.

Desde una perspectiva regional, el desarrollo industrial presenta características importantes. Los parques, ciudades y corredores industriales- surgidos desde hace años en México- obedecen a la necesidad de desconcentrar las áreas metropolitanas mediante la creación de nuevos polos de desarrollo.

El Distrito Federal, como centro económico-político del país, conserva una participación preponderante en el PIB de la industria manufacturera nacional. En el año 2003 se contabilizó un total nacional de 381 Parques, ciudades y corredores Industriales, constituidos por 16.142 unidades económicas y 1,048,222 ocupados. Al interior de la zona Metropolitana, el Distrito Federal no registra ninguno. En cambio en el Estado de México se asientan 11.0% del total nacional, que agrupan 2,137 unidades económicas (13.2% del total) que emplean a 129,457 personas (12.4%). De estos desarrollos industriales, se distribuyen a lo largo de los municipios de Tlalnepantla de Baz, Ecatepec, Tultitlan e Ixtapalucan.

La política Industrial debe asegurar un número creciente de regiones, sectores, cadenas productivas y empresas que aprovechen todas las ventajas competitivas de la economía mexicana.

Dentro de las empresas dedicadas a la producción de plástico y hule, estos establecimientos se localizan en 47 de las 50 unidades geopolíticas de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, destacándose principalmente las delegaciones Iztapalapa y Azcapotzalco. En segundo lugar se distribuyen entre norte, noreste y sureste del Distrito Federal. El tercer lugar sobre salen las delegaciones Cuahutémoc, Venustiano Carranza, además de Iztacalco y Naucalpan de Juárez.

Las actividades industriales del país, muestran en su conjunto una evolución positiva en los últimos años, mismas que remonta la desaceleración generada por la crisis de 1994.

a) Ventajas:

- La ubicación céntrica, dentro del Distrito Federal y el estado.
- La oportunidad de abrir sucursales en zonas donde este tipo de empresas no predominan este tipo de empresas.
- La empresa se encuentra en una zona industrial, y por esto cuenta con todos los servicios, como luz, agua, buena instalación etc.

b) Desventajas:

- El Distrito Federal y el Estado de México ya están en gran proporción muy inseguras.

3.2.6 ENTORNO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO

El avance científico y tecnológico mundial es una característica distintiva de los tiempos contemporáneos. La tecnología es la aplicación del conocimiento humano en la elaboración y empleo de cosas útiles. La tecnología se ha desarrollado y perfeccionando a través del tiempo. Los cambios tecnológicos son producto de la investigación. Han permitido facilitar el trabajo.

En la actualidad, continuamente llegan a los mercados nuevos bienes y servicios de elevado contenido tecnológico, mismos que permiten el mejoramiento de las condiciones de vida de amplios segmentos de la población. Se desarrolla nuevas formas de aprovechar mejor y más eficientemente los recursos de la empresa.

La existencia de recursos humanos calificados en ciencia y tecnología es un elemento fundamental para impulsar el desarrollo económico y social de las naciones, que paralelamente propicie mejores niveles de bienestar de la población.

La divulgación y el fomento de la cultura científica y tecnológica, así como el fortalecimiento de la capacidad de investigación, científica, humanística y tecnológica son tareas prioritarias para el desarrollo de la sociedad mexicana en esta materia.

En este sentido el gasto federal en ciencia y tecnología (GFCyT)- conjunto de erogaciones que por concepto de gasto corriente, inversión física, inversión financiera y pago de pasivos y deuda pública realizan las entidades y dependencias del Poder Ejecutivo Federal y los fideicomisos para el financiamiento de actividades científicas y tecnológicas- tiene como propósito promover y fortalecer la investigación y el desarrollo experimental, la formación de recursos humanos en el nivel de y los servicios científicos y tecnológicos.

En 2001, el (GFCyT) ascendió a 23 mil 893 millones de pesos, cifra equivalente a 0.42% del PIB generado en ese año. Entre 1991 y 2001, en promedio, los recursos

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

canalizados al (GFCyT) representaron 0.39% del PIB, obteniendo su valor más alto en el año de 1998, cuando registraron 0.46% del valor de este agregado macroeconómico.

De acuerdo con las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), un criterio adecuado para clasificar el (GFCyT), es el objetivo socioeconómico para el que fue creada la universidad científica y tecnológica a la que se canalizan dichos recursos.

Durante 2001, el objetivo al que se canalizan mayores recursos del (GFCyT) fue Avance general del conocimiento, con poco más de la mitad del gasto; en orden de importancia le siguieron producción y uso racional de la energía, con 22.4% del (GFCyT); Promoción del desarrollo Industrial 6.9%; y Desarrollo social y servicios con 4.8%. Conjuntamente, estos cuatro objetivos socioeconómicos absorbieron casi 9 de cada 10 pesos de (GFCyT).

De acuerdo con la clasificación de las actividades científicas y tecnológicas definida por la UNESCO, 56.6% del (GFCyT) se destino 24.0% a tareas relacionadas con la educación y enseñanza científica y tecnológica, mientras que el 19.4% sobrante a servicios científicos y tecnológicos.

a) Ventajas:

- Se cuenta con los conocimientos a nivel ingeniería de procesos, maquinas y de diseños de moldes con los cuales se pueden afrontar problemas tanto de diseño como de mantenimiento de su equipo.
- Para posibles dudas o carencias de información en un detalle específico, se cuenta con una amplia bibliografía para consulta.
- Además se cuenta con la red internacional Internet, para cualquier consulta.
- Se cuenta con la experiencia del dueño.
- "Hules y Plásticos Jaguar " cuenta con la tecnología (entiéndase herramientas y conocimientos) necesarios para realizar el lanzamiento de nuevos productos.
- La existencia de máquinas automáticas beneficiará el proceso de producción.
- Adaptar y crear su propia tecnología a partir de la capacidad de producción, precios y necesidades de la empresa.

b) Desventajas:

- El costo es elevado en máquinas automáticas para la producción.
- A medida de que la tecnología avance, se verán en la necesidad de modificar el sistema de producción, para no quedar obsoletos en el mercado.

3.2.7 ENTORNO LABORAL

Esta empresa deberá cumplir con lo señalado por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123; del trabajo y de la previsión social, de la cual emana la Ley Federal del Trabajo, la cual desglosa en uno de sus artículos, el artículo 134 (LFT) que habla acerca de las obligaciones del patrón, y todas las demás disposiciones generales con las que cuenta esta Ley.

Asimismo deberá cumplir con la paga de impuestos a la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, de acuerdo a lo establecido para personas morales y cumplir con las normas de control de calidad y salubridad, esto permitirá que el trabajo sea eficaz y seguro.

a) Ventajas:

Cumple con las disposiciones legales de los siguientes reglamentos:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123.
- Ley Federal de Trabajo y Previsión Social.
- Ley Federal de Protección al Consumidor (PROFECO).
- Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR).
- Ley de Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- Norma Oficial Mexicana (Prácticas Comerciales) de 2003.
- Reglamento Interior de la empresa "Hules y Plásticos Jaguar".

b) Desventajas:

- Que surja algún imprevisto, como accidentes laborales.
- Que no se paguen a tiempo los impuestos.

3.2.8 ENTORNO DE MERCADO

Las piezas de hules o plástico son requeridas por diversas personas, desde una ama de casa que necesita empaques para la licuadora, empaques para olla Express, personas que necesitan tapones para algún bastón o muletas, regatones para silla, hasta una persona que necesita algún tapete de hule, esponja para su coche o algún trabajo especial de hules o plásticos.

Basándonos en el hecho de que la producción de regatones para muebles es de tipo casera, se tiene pensado producir el producto en pequeñas cantidades, para así satisfacer la demanda a nivel local (en su establecimiento).

A medida que aumenta la demanda, se tiene pensado hacer una inversión adicional en maquinarias que permitan aumentar la producción diaria, específicamente unas máquinas de inyección que agilicen el proceso productivo. Además, se cuenta con un plan estratégico a implantar donde se establecieron alianzas con los proveedores para garantizar una producción en función de la alta demanda.

Por ende la empresa asumió la importancia que se le debería de dar a los siguientes elementos: velocidad de entrega (entregar el producto más rápido que los competidores), confiabilidad en la entrega (la capacidad de suministrar el producto a los mayoristas y minoristas en la fecha de entrega prometida o incluso antes), afrontar los cambios en la demanda (la habilidad de responder los incrementos y las disminuciones en la demanda refleja nuestra capacidad de competir).

a) Ventajas:

- Contar con sus clientes fijos y constantes.
- Fabricar únicamente por pedido.
- Facilidad de innovar sus productos.

b) Desventajas:

- No tener un control adecuado de la producción y la capacidad productiva.
- Los periodos de tiempo sin pedidos o sin pagos.

3.2.9 ENTORNO AMBIENTAL

Los problemas ambientales representan una búsqueda de soluciones efectivas con un enfoque que destaque no sólo en el impacto del deterioro ambiental en el bienestar social de las comunidades urbanas, sino también de la participación de los diferentes actores sociales en las tareas de protección, conservación y prevención ambiental.

La Procuraduría Federal del Protección al Medioambiente (PROFEPA), creada en 1992, es la instancia pública encargada de vigilar y promover el cumplimiento de la legislación ambiental. Entre otras atribuciones, tiene la responsabilidad de verificar que el desarrollo de las actividades industriales no se traduzca en fuentes de contaminación que alteren el equilibrio de los ecosistemas.

En este sentido, la PROFEPA ha promovido el Programa Nacional de Auditoría Ambiental en empresas o entidades públicas y privadas de jurisdicción federal, con especial énfasis entre aquellas dedicadas a giros industriales prioritarios, como son las empresas con procesos productivos que conllevan riesgos inherentes para el medio ambiente, así como las que tienen una participación importante en las exportaciones nacionales y requieren la certificación de Industria Limpia.

A través de las Auditorías ambientales, mismas que son voluntarias, se realiza una revisión sistemática y exhaustiva de los procesos e instalaciones productivas de una empresa con el propósito de comprobar el grado de cumplimiento de la normatividad ambiental y parámetros internacionales. A partir de lo anterior se definen las medidas preventivas y correctivas pertinentes y se concerta con el auditado un Plan de Acción en el que se precisan responsabilidades, costos y plazos para la solución de los problemas detectados.

Para el otorgamiento del certificado como industria Limpia a las empresas, será requisito indispensable demostrar el cumplimiento total del Plan de Acción derivado de una auditoría practicada bajo los lineamientos establecidos por la PROFEPA.

En el año 2001, se iniciaron 90 auditorías y se firmaron 121 planes de Acción. Asimismo, se invirtieron 296 millones de pesos, en obras, reparaciones, instalación de equipo anticontaminante, así como en la elaboración de estudios, planes, programas y procedimientos. De las empresas que terminaron el plan de acción, 130 se hicieron acreedoras al reconocimiento como Industria Limpia.

El marco jurídico-normativo es de vital importancia para la ejecución integral de la gestión ambiental. En el proceso de creación o modificación de leyes, se busca

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

una plena correspondencia entre estas y los reglamentos locales, en concordancia con los lineamientos marcados en las regulaciones federales, de manera que se favorezcan las condiciones de complementariedad y autonomía de cada una de ellas.

A continuación mencionaré el marco Jurídico de la gestión ambiental:

1. Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente;
2. Ley Ambiental del Distrito Federal;
3. Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal;
4. Ley de Protección al Ambiente para el Desarrollo Sustentable en México.

a) Ventajas:

- El producto es libre de contaminantes en su producción y en su consumo y utilización.
- Los procesos de "*Hules y Plásticos Jaguar*", no arrojan algún gas tóxico al ambiente, tampoco se utilizan materiales nocivos para los trabajadores o materiales que a la larga le produzcan alguna enfermedad.
- EL control y aprovechamiento de desechos, es moler, el plástico y reutilizarlo, con esta medida ellos tratan de no desperdiciar las rebabas o sobrantes de los productos.

b) Desventajas:

- El desecho inorgánico que producen los empaques del producto. Que puede ser solucionado si se elige un empaque reciclable.

3.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

El análisis de los factores anteriores, permitirá la identificación de las oportunidades y amenazas para la empresa, para que posteriormente se generen estrategias.

OPORTUNIDADES

1. Facilidades de importación de insumo.
2. Permiso para exportar los productos terminados.
3. Crecimiento económico de la empresa.
4. Ampliación de nuevos mercados.
5. Facilidad para desarrollar su propia tecnología.
6. Debido a las nuevas incursiones de productos en el mercado se lograría la consolidación.
7. El avance de la tecnología lograría la incursión de equipos y maquinaria sofisticadas.
8. Crear nuevos empleos en el Distrito Federal.
9. Sus propios clientes los recomiendan.
10. Facilidad de obtener créditos de apoyo a las empresas.
11. Promoción de reformas legales e institucionales.
12. Implementación de nueva tecnología.

AMENAZAS

1. Introducir materia prima de baja calidad.
2. Competencia desleal.
3. No poder mantener los precios bajos.
4. Existen muchas otras empresas competitivas del mismo genero.
5. La situación económica del país, tiende a afectar los intereses de la empresa.
6. Disminución de ventas-
7. Empresas más grandes.
8. Cambios económicos a corto plazo.
9. Nuevas marcas y patentes.
10. Competencia extranjera.
11. Política monetaria.
12. Número constante de demandas de trabajadores a sus patronos.
13. Perdida de clientes.
14. Alto periodo sin pedidos.

3.4 ESCENARIO INTEGRAL

<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las piezas fabricadas son de excelente calidad. 2. Cuentan con una planta provista de buena maquinaria. 3. La misma empresa desarrolló y adaptó su propia tecnología. 4. Se tiene un mantenimiento preventivo y correctivo para máquinas y moldes. 5. Se invierte en nuevos moldes. 6. Llevan acabo actividades de diversificación y diseño de nuevas piezas. 7. Los costos de producción son bajos. 8. Únicamente se compra materia prima o mercancía si existe un pedido. 9. Se cuenta con una gran cantidad de productos con variedad ya que no sólo se basan en un artículo. 10. Buenas relaciones con proveedores. 11. Precio muy accesible. 12. Base de datos de clientes exclusivos. 13. Servicio de entrega a sus clientes, completo y a tiempo. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se tiene una imagen corporativa definida. 2. No cuenta con estructura organizacional. 3. No existen políticas de cobros bien definidas. 4. Atrasos en los pagos de los clientes. 5. Alto nivel de ventas a crédito. 6. Personal viciado. 7. Alta rotación en el personal del área de producción. 8. Procesos productivos lentos. 9. Falta de liderazgo. 10. Pedidos por temporada. 11. Baja cultura de servicio al cliente por parte de los trabajadores. 12. Sus productos no tienen suficiente publicidad. 13. No hay un seguimiento de pedidos. 14. Debido a que no se lleva un control adecuado de producción se han visto en la necesidad de rechazar pedidos.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Facilidades de importación de insumos. 2. Permiso para exportar los productos terminados. 3. Crecimiento económico de la empresa. 4. Ampliación de nuevos mercados. 5. Facilidad para desarrollar su propia tecnología. 6. Debido a las nuevas incursiones de productos en el mercado se lograría la consolidación. 7. El avance de la tecnología lograría la incursión de equipos y maquinaria sofisticadas. 8. Crear nuevos empleos en el Distrito Federal. 9. Sus propios clientes los recomiendan. 10. Facilidad de obtener créditos de apoyo a las empresas. 11. Promoción de reformas legales e institucionales. 12. Implementación de nueva tecnología. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Introducir materia prima de baja calidad. 2. Competencia desleal. 3. No poder mantener los precios bajos. 4. Existen muchas otras empresas competitivas del mismo genero. 5. La situación económica del país, tiende a afectar los intereses de la empresa. 6. Disminución de ventas. 7. Empresas más grandes. 8. Cambios económicos a corto plazo. 9. Nuevas marcas y patentes. 10. Competencia extranjera. 11. Política monetaria. 12. Número constante de demandas de trabajadores a sus patrones. 13. Pérdida de clientes. 14. Alto periodo sin pedidos.

3.5 MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO (FODA)

Para el desarrollo de esta matriz se debe tomar en cuenta el escenario integral y adecuar las fortalezas que son internas con las oportunidades que son externas y elaborar las estrategias FO como resultado de estas relaciones, de la misma forma se procede con las debilidades y amenazas para obtener el diseño de las estrategias DA.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>IncurSIONAR en nuevos mercados. (F1,F2,F7,F9,O2,O3,O6,O9,O10,O11)</p> <p>Pensar en ampliarse. (F2,F3,F9,O3,O4,O8,O10)</p> <p>Inversiones en tecnología. (F3,F4,O5,O7)</p> <p>Diversificar productos. (F5,F6,F9,O3,O5,O7)</p>	
Amenazas		<p>Establecer nueva imagen corporativa. (D1,D7,D11,A2,A4,A7)</p> <p>Crear una fuerza de ventas. (D11,D12,A4,A6,A7,A10)</p> <p>Establecer nuevas políticas y plazos de pagos para los clientes. (D2,D3,D4,A5,A6)</p> <p>Desarrollar espíritu de equipo ente los integrantes de la empresa. (D5,D6,D8,D10,A2,A3,A5,A12)</p> <p>Establecer programas de producción. (D6,D7,D13,A13)</p>

3.6 LÍNEAS GENÉRICAS DE ACCIÓN A PARTIR DEL ANÁLISIS DEL PRESENTE Y LA MATRIZ FODA

Comprende la descripción de las estrategias resultantes de la matriz FODA.

3.6.1 FORTALEZAS- OPORTUNIDADES

a) **Estrategia:** Incursionar en nuevos mercados.

Objetivo: Expandirse y aprovechar el mercado aun virgen dentro de los productos de hule y plástico, para fortalecerse.

b) **Estrategia:** Pensar en ampliarse.

Objetivo: Establecer las medidas necesarias para adquirir otra planta, mas maquinas y nueva contratación gente para cumplir con los pedidos de sus clientes.

c) **Estrategia:** Invertir en tecnología.

Objetivo: Cubrir al 100 con los pedidos de los clientes en tiempo y cantidad.

d) **Estrategia:** Diversificar productos.

Objetivo: Contar con una mayor mezcla de productos, con la finalidad de aprovechar mayores oportunidades de ventas y disminuir la brecha de tiempos sin pedidos.

3.6.2 DEBILIDADES-AMENAZAS

a) **Estrategia:** Establecer nueva imagen corporativa.

Objetivo: Generar una imagen sólida, de gran impacto, para que los clientes identifiquen al producto y a su vez se genere publicidad.

b) **Estrategia:** Crear una fuerza de ventas.

Objetivo: Generar mayores ventas y utilidades para la empresa.

c) **Estrategia:** Desarrollar espíritu de equipo ente los integrantes de la empresa

Objetivo: Obtener lealtad y mayor compromiso por parte de los integrantes de la empresa, como puntualidad, responsabilidad, trabajo en equipo y que todo esto haga que se cumplan los objetivos de trabajo.

d) **Estrategia:** Establecer nuevas políticas y plazos de pagos para los clientes.

Objetivo: Recibir los pagos de las entregas de pedido a tiempo y así con esto disminuir los contratiempos que puedan surgirle a la empresa o simplemente hacer que tenga mayor solvencia.

e) **Estrategia:** Establecer programas de producción.

Objetivo: Cubrir con los niveles de pedidos, con calidad y a tiempo.

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO III.

Comprende un análisis del entorno de "*Hules y Plásticos Jaguar*", abarcando todos los aspectos que rodean a la empresa y no controla, esto es de manera interna y externa a esta.

De manera muy general se proporcionan datos en relación al entorno de la empresa, como lo son algunos factores, económicos, políticos, ambientales, laborales, de mercado, científicos y tecnológicos, determinando algunas ventajas y desventajas para "*Hules y Plásticos Jaguar*".

Por otra parte, se realiza la identificación de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas, y Oportunidades, para diseñar el escenario integral, que permitirá elaborar la matriz de impacto cruzado FODA. En base a esto se obtienen las estrategias que se sugieren para la empresa. "*Hules y Plásticos Jaguar*", tiene muchas oportunidades para crecer, y expandirse a nuevos mercados, ya que actualmente existen muchos programas, que benefician a las pequeñas y medianas empresas.

Las piezas de hules o plástico son requeridas por diversas personas, desde una ama de casa que necesita empaques para la licuadora, empaques para olla Express, personas que necesitan tapones para algún bastón o muletas, regatones para silla, hasta una persona que necesita algún tapete de hule, esponja para su coche o algún trabajo especial de hules o plásticos.

Una de sus principales ventajas, es que esta empresa, realiza constantemente innovaciones a sus productos, además de que sus productos tienen un precio, muy accesible.

Se tienen que generar una cultura que fomente, el trabajo en equipo y que permita que la gente se involucre más con la empresa, es decir, que se identifiquen y se comprometan los trabajadores con su trabajo y con "*Hules y Plásticos Jaguar*".

Establecer una imagen sólida, de gran impacto, permitirá que los clientes identifiquen al producto y a su vez se genere publicidad para "*Hules y Plásticos Jaguar*".

Organizar una fuerza de ventas le permitirá generar mayores ventas y al mismo tiempo incursionar en nuevos mercados, para fortalecerse, expandiéndose y aprovechando el mercado aun virgen dentro de los productos de hule y plástico. En la medida que aumente la demanda, se tiene pensado hacer una inversión adicional en maquinarias que permitan aumentar la producción diaria, específicamente unas máquinas de inyección que agilicen el proceso productivo. Además, se cuenta con un plan estratégico a implantar donde se establecieron alianzas con los proveedores para garantizar una producción en función de la alta demanda.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV. PLANEACIÓN A PARTIR DEL PASADO

Para el desarrollo de la planeación a partir del pasado se establecerán parámetros temporales de desempeño en unidades de medida previamente identificados como variables claves para la empresa "Hules y Plásticos Jaguar", para que posteriormente se establezcan valores históricos que permitan elaborar las proyecciones de cada una de ellos.

4.1 PRONÓSTICO

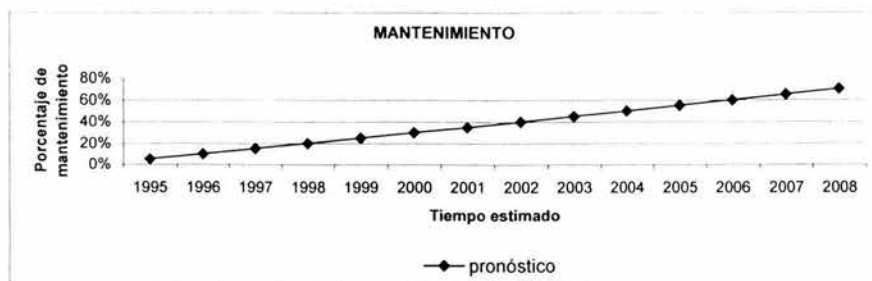
La empresa utilizaba el método de pronóstico cualitativo, el cual es el resultado de una expresión de juicios u opiniones personales por parte del dueño, por lo tanto los juicios son subjetivos. Esta técnica subjetiva carece de cualquier fundamento tangible, por lo tanto la empresa estaba a expensas de que las decisiones fueran buenas o malas.

A las variables clave ya identificadas para el buen funcionamiento de la organización, es necesario asignarles un indicador con el que se trabajara para establecer el pronóstico de esta variable (futuro inercial). Con el pronóstico se identificarán las posibles estrategias organizacionales orientadas a los resultados esperados. "El pronóstico es parte esencial del proceso de planeación. Ya que la planeación trata de prever el futuro, se hacen suposiciones acerca de qué futuro será probable. Los pronósticos buscan predecir escenarios y resultados futuros."¹⁸

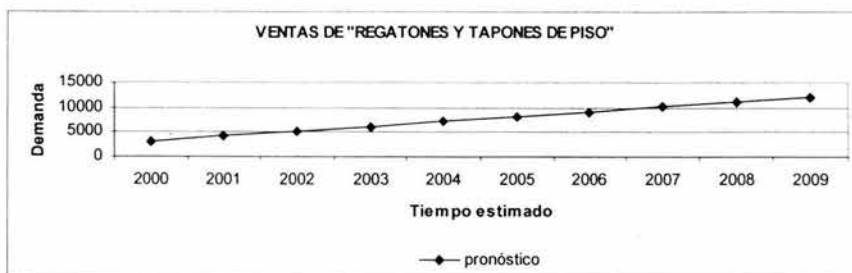
VARIABLES E INDICADORES PARA ELBORAR EL PRONÓSTICO		
VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA
MAQUINARIA	Reparaciones	Número de reparaciones
	Capacidad productiva	Capacidad instalada
VENTAS	Pedidos de Push pin	Número de piezas vendidas
	Pedidos de Nivelador	Número de piezas vendidas
	Pedidos de Cofres	Número de piezas vendidas
	Pedidos de Regatones y tapones de piso	Número de piezas vendidas
CONTROL DE CALIDAD	Piezas defectuosas de "Push pin"	Número de piezas
	Piezas defectuosas de Nivelador	Número de piezas
	Piezas defectuosas de Cofres	Número de piezas
	Piezas defectuosas de Regatones y tapones de piso	Número de piezas
SEGUIMIENTO CLIENTE	Entregas de pedidos	Tiempos de entrega
	Devoluciones	Número de piezas en devolución
	Depósitos y pagos	Plazos y tiempos de depósito
PERSONAL	Conflictos	Número de faltas laborales

¹⁸ Bill, Richardson. Planeación de negocios.

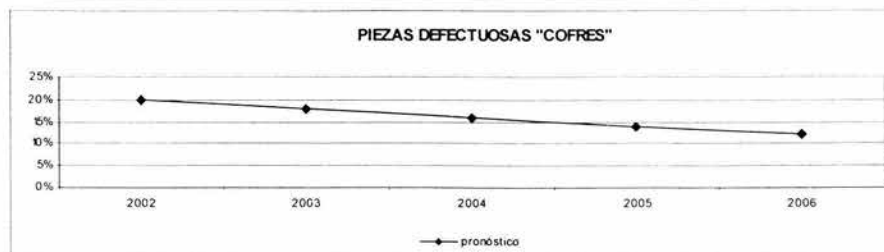
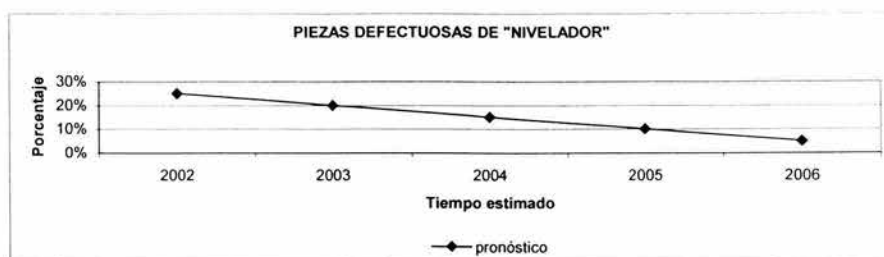
4.1.1 PRONÓSTICOS DE LAS VARIABLES IDENTIFICADAS



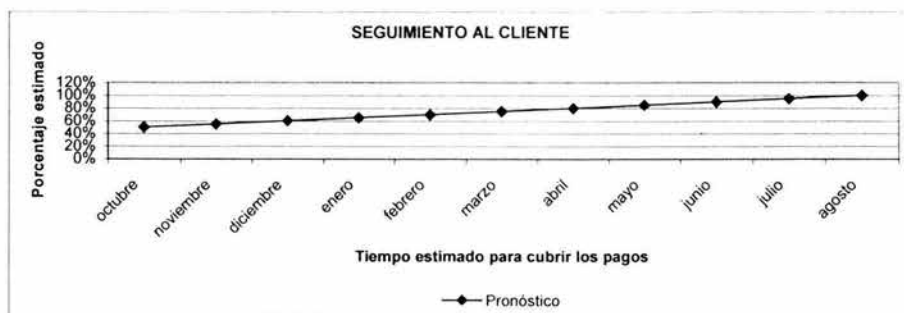
Los dos primeros pronósticos indican que se tiene que incrementar la capacitación, y se deben de implementar programas de producción para ir eliminando deficiencias, así también se debe seguir dando mantenimiento preventivo a la maquinaria.



Las ventas han ido aumentando progresivamente, por lo tanto se estima una mayor demanda para los productos, por lo que se sugiere incrementar la fuerza de ventas y la diversificación de los productos.



"Hules y Plásticos Jaguar", ha procurado mantener cero defectos en sus productos, por lo que para esto se deberá de capacitar más al personal para fomentar la cultura de calidad tanto en productos como en servicio; por otra parte las maquilas en regatones y taponos se deberán controlar para no introducir piezas defectuosas, es decir se deberán de establecer parámetros de calidad para las maquilas.



"Hules y Plásticos Jaguar" deberá tomar en consideración el seguimiento a los clientes, con la finalidad de que estos liquiden a tiempo sus pedidos.

Aunque los conflictos con el personal sean casi nulos, se deberán establecer, mayores medidas de control para evitar el número de inasistencias.

4.1.1 IMPLICACIONES DEL FUTURO PROYECTADO

- Invertir en incentivos económicos y reconocimiento a los trabajadores.
- Inversión en mantenimiento de toda maquinaria y equipo.
- Aumento en el número de vendedores para fortalecer la fuerza de ventas.
- Seguimiento al cliente.
- Incursionar en nuevos mercados.
- Disponibilidad para capacitar y motivar al personal.
- Implementación de controles en la calidad y el producto terminado.

4.1.2 ESTRATEGIAS ASOCIADAS

- Eliminar gradualmente los conflictos.
- Crear una fuerza de ventas.
- Aumentar las ventas para aprovechar la capacidad productiva.
- Establecer programas de producción.
- Establecimiento de controles de calidad en el producto terminado.
- Dar mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria.
- Capacitar al personal.
- Dar seguimiento al cliente.

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO IV

En este capítulo se identificaron las variables para el buen desempeño de la organización, se asignó un indicador con el que se trabajó para establecer el pronóstico de cada una de las variables identificadas.

"Hules y Plásticos Jaguar" utilizaba el método de pronóstico cualitativo, el cual es el resultado de una expresión de juicios u opiniones personales por parte del dueño, por lo tanto los juicios son subjetivos.

Con el pronóstico se identificaron las posibles estrategias organizacionales para *"Hules y Plásticos Jaguar"*.

Para la elaboración de los pronósticos, utilicé el método de semipromedios, el cual consiste en agrupar los datos en dos partes (preferentemente iguales) y mediar los datos de cada parte, así se obtienen los puntos en la gráfica en una serie de tiempo, ya que permite eliminar movimientos cíclicos y facilita encontrar matemáticamente la línea de tendencia, es decir, la proyección.

El método de regresión de mínimos cuadrados, fue utilizado para comprobar, las proyecciones resultantes del método de semipromedios.

Se sugiere capacitar al personal, para ir eliminando gradualmente, los conflictos, así como establecer programas de producción y mantenimiento preventivo a la maquinaria.

CAPÍTULO V

CAPÍTULO V. PLANEACIÓN A PARTIR DEL FUTURO

En este punto se describe brevemente de acuerdo con la opinión del dueño de la empresa, cual será la situación en México y como afecta dicha situación a su organización.

5.1 PROSPECTIVA

Se analizan los posibles escenarios, en base a esto se puede apreciar no uno sino varios futuros, los que se podrán evaluar y seleccionar el más conveniente.

5.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL

Probablemente si existe una mayor inversión en la creación de nuevas empresas que se dediquen a la producción, manufactura de productos y exportación de estos, beneficiaría notablemente a la situación del país pues se generarían empleos, se disminuirían notablemente el índice de desempleo, la pobreza extrema y problemas como la inseguridad o delincuencia.

Sería de gran relevancia que el gobierno e instituciones bancarias fomentaran y apoyaran a las micro, pequeñas y medianas empresas para que se fortalecieran y al mismo tiempo crecieran. Generando a su vez mayores fuentes de empleos.

Aunque actualmente si existen créditos y apoyo a las pymes, considero que esta información debería difundirse y crear una conciencia entre la población para tratar de cambiar la situación tanto personal como general.

Los salarios en la actualidad son muy bajos y aun que suben relativamente, si la empresa trata de mejorar los sueldos y salarios el personal que labore en la empresa se sentirán motivados y valorarán más su trabajo y desempeño en este.

5.1.2 FUTURO POSIBLE

Un futuro Posible de la organización es aquel que de acuerdo al entorno social nacional que se vislumbra, es fácil de ocurrir. Aquí se involucra la acción y el esfuerzo en la formulación de este futuro, dentro de este punto se deberá confirmar que se cuenta con los recursos necesarios y suficiente para llevarlo a cabo.

1. Si la empresa invierte en expandirse generaría mas fuentes de trabajo y mayores ingresos pués su demanda aumentaría.
2. Si la empresa logra exportar sus productos, ya sea como maquiladora o como productos con su marca etc. Se colocará rápidamente en la preferencia de la gente.
3. Logrará solidez económica y tendrá otras fuentes de ingreso que le permitirán seguir creciendo.
4. Si se logra un crecimiento paulatino, y mayores ingresos, las prestaciones y los sueldos de sus trabajadores aumentarán.
5. Será posible que la empresa se apoye de créditos para mejorar su maquinaria y desarrollo tecnológico para incrementar sus niveles de producción y por lo tanto cubrir la demanda requerida por sus clientes.

5.1.3 FUTURO PROBABLE

Son los acontecimientos que pueden suceder, es decir aquello sobre lo que existen razones aparentemente suficientes para creer que determinados eventos se presentaran en el futuro.

1. Se invertirá en nueva maquinaria automática, para incrementar la producción.
2. Es muy probable que abran otra sucursal en el Estado de México o alguna otra ciudad de la República.
3. La contratación de mano de obra y de empleados administrativos, tales como vendedores, y encargados de tienda.

5.1.4 FUTURO DESEABLE

Este futuro brinda una guía de elección de lo que se quiere planear. Es lo que se ambiciona por que esto refleja las aspiraciones y valores de la empresa.

5.1.4.1 LA VISIÓN

Llegar a ser la compañía número uno en el ramo industrial del plástico, logrando mantener un buen precio en los productos que fabricamos, utilizando los materiales de la más alta calidad que nos permita generar innovaciones tecnológicas en nuestros productos.

5.1.4.2 LOS VALORES

Los valores presentan por escrito a continuación y estos servirán de guía para marcar límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades:

- Fomentar en respeto entre los integrantes de la empresa con respecto a sus compañeros de trabajo.
- Siempre tener en cuenta que todos forman parte de un equipo, que busca objetivos comunes.
- Garantizar a los clientes que los productos llevan el sello de calidad y que cumplen con las normas establecidas.
- Proporcionar a los clientes una combinación de precios, calidad, variedad y servicio, en forma eficiente y amigable.
- El personal de atención al cliente deberá siempre ser atento y servicial a efecto de proyectar su labor con buen agrado y disposición.

5.1.5 FUTURO INERCIAL

- No se tiene una imagen corporativa definida.
- No existe una fuerza de ventas definida.
- Ineficiencia para vender.
- Pérdida de clientes.
- Pedidos por temporada (Alto periodo sin pedidos).
- Una estructura mal diseñada.
- Conflictos con su personal.
- Lentitud para agilizar el proceso productivo.
- Atrasos en los pagos de los clientes.
- Personal viciado.
- Alta rotación en el personal del área de producción.
- Procesos productivos lentos.
- Sus productos no tienen suficiente publicidad.
- No se tiene un control adecuado de producción.

5.1.6 BRECHA EXISTENTE

La brecha existente se considera como el diferencial entre lo que se desea y lo que se pueda llegar a tener.

- Definir su imagen corporativa.
- Una buena estructura.
- Abrir una nueva planta.
- Incursionar en nuevos mercados.
- Definir la Fuerza de ventas.
- Generar nuevas ventas.
- Crear nueva cartera de clientes.
- Diversificar productos.
- Promocionar sus productos.
- Establecer programas de producción.
- Un buen nivel de producción.
- Manejo de metas y objetivos de producción.
- Seguir manteniendo a sus clientes.
- Contratar más personal.
- División de trabajo definida.
- Motivación y capacitación al personal.

5.1.6.1 ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LA BRECHA EXISTENTE

Estas estrategias permitirán Incrementar y reforzar los niveles de concientización y compromiso, para mejorar la eficiencia de las prácticas de trabajo existentes.

ESTRATEGIA	DESCRIPCION
Capacitar y motivar al 100% el personal operativo.	Desarrollar en los empleados aquellas destrezas que permitan la delegación de responsabilidades y el autocontrol en sus actividades. A través de incentivos motivar al personal para que sean más productivos y competitivos de forma individual y por equipo. Formando y motivando al personal en relación con la calidad y el trabajo en equipo, que permita el desarrollo profesional y personal de todos sus miembros y la consecución de la calidad requerida.
El Control de producción en "Hules y plásticos Jaguar".	Se refiere esencialmente a la cantidad de fabricación de artículos y vigilar que se haga correctamente, es decir, el control se refiere a la verificación para que se cumpla con lo planeado o con lo que se necesita, reduciendo a un mínimo las deficiencias. Prever las pérdidas de tiempo o las sobrecargas entre los centros de producción. Mantener ocupada la mano de obra disponible. Cumplir con los plazos de entrega establecidos. Eficiencia en la producción, sin pérdidas de materia prima y mano de obra. Para maximizar las utilidades de la empresa.
Crear un clima favorable a la promoción de la calidad	Buscar, de manera continua, la satisfacción de nuestros clientes trabajando en la prevención de no conformidades y adelantándose a la aparición de las mismas, dando siempre una respuesta rápida y favorable ante cualquier perjuicio causado al cliente. Mantener sus procesos con mejora continua.
Mantenimiento de maquinaria y equipo	Dotar a la empresa de los recursos técnicos necesarios, para asegurar la calidad en la prestación de los servicios con los requisitos establecidos. Investigar y desarrollar nueva tecnología, es decir, adaptarla para bajar costos.
Invertir en proyecto de expansión y diversificación	Poner en marcha el proyecto de crecimiento destinado en prepararse para expandirse y diversificar sus productos. Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos (tiempo de entrega).
Proyectar una fuerza de ventas	Generar mayores ventas y utilidades para la empresa. Satisfacer las necesidades de los consumidores en el mercado. Establecer metas para la fuerza de ventas.
Establecer políticas de pagos para los clientes	Consiste en llevar un control adecuado sobre los pagos, teniendo como referencia las fechas de entradas y salidas de las mercancías. A demás de tener un registro sobre los pagos que los clientes han hecho, para que liquiden el pedido a tiempo.

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO V.

El análisis a partir del futuro es todo aquello que desea alcanza la empresa "*Hules y Plásticos Jaguar*", definiendo y analizando alternativas futuras, es decir, analizando posibles escenarios a los que se podría enfrentar.

En este capítulo se desarrollo una análisis del entrono social con participación del dueño y se concluyo que probablemente si existe una mayor inversión en la creación de nuevas empresas que se dediquen a la producción, manufactura de productos y exportación de estos, beneficiaría notablemente a la situación del país pues se generarían empleos, se disminuirían notablemente el índice de desempleo, la pobreza extrema y problemas como la inseguridad o delincuencia.

Se establecieron distintos futuros contemplando si la empresa invierte en expandirse generaría mas fuentes de trabajo y mayores ingresos pués su demanda aumentaría o en el caso de si la empresa logra exportar sus productos, ya sea como maquiladora o como productos con su marca etc. Se colocará rápidamente en la preferencia de la gente.

Se estableció la visión de "*Hules y Plásticos Jaguar*": Llegar a ser la compañía número uno en el ramo industrial del plástico, logrando mantener un buen precio en los productos que fabricamos, utilizando los materiales de la más alta calidad que nos permita generar innovaciones tecnológicas en nuestros productos.

Dentro de la planeación a partir del futuro, se sugiere elaborar el análisis de la brecha existente que se considera como el diferencial entre lo que se desea y lo que se pueda llegar a tener. Para este caso se elabora un cuadro donde se enumeran y analizan las estrategias que permitirán disminuir las brecha existente planteada.

Las estrategias sugeridas para "*Hules y Plásticos Jaguar*", son: Capacitar y motivar al 100% el personal operativo, control de producción, promoción de la calidad, mantenimiento de maquinaria y equipo, proyectar una fuerza de ventas, invertir en proyecto de expansión y diversificación y establecer políticas de pagos para los clientes.

CAPÍTULO VI

CÁPITULO VI. SISTEMA INTEGRAL DE LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las estrategias desarrolladas por los diferentes análisis temporales, se agrupan y se presentan a continuación.

6.1 BASÁNDOSE EN EL PASADO DE LA ORGANIZACIÓN

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Personal	Reducir el personal.
Producción	Fabricar sus productos.
Trabajos especiales	Se basaron en solo vender sobre pedido seguro.
Ventas basadas en justo a tiempo	Se redujeron en inventarios a cero.
Distribución	A los clientes constantes y de pedidos muy grandes se les dio el servicio adicional de llevarles hasta su negocio.
Materias primas	Compra y reserva de materias primas, plástico, pvc con 2 meses de anticipación.
Maquinaria y equipo	Invertir en compra de maquinaria y equipo.
Productos	Crear su propia línea de productos.
Precio	Más bajo que la competencia.
Calidad	Se procuro entregar sin defectos.

6.2 BASÁNDOSE EN EL PRESENTE DE LA ORGANIZACIÓN

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Producción	Se trabaja la producción en serie lo cual permite disminuir los costos considerablemente.
Personal	Contratación de personal calificado para fortalecer el área de producción.
Ventas basadas en justo a tiempo	Mantener inventarios en cero.
Maquinaria y equipo	Invertir en mantenimiento: Mantenimiento de moldes, maquinas.
Innovaciones	Realizar mejoras a los productos fabricados ya existentes.
Servicio al cliente	Contar con una cartera de clientes y proporcionarles entrega a tiempo.
Clientes fijos	Mantener clientes permanentes a los cuales producirles y venderles.
Precios	Dar a los clientes el precio más bajo que la competencia a través de reducción de costos.
Nuevos productos	Ofrecer al mercado de hules y plásticos, nuevos productos que la competencia no tiene en existencia.
Terreno	Invertir en un nuevo terreno para ampliar la planta de producción.
Publicidad	Adquirir el servicio de publicidad a través de la secciona amarilla.
Precio	Muy económico.
Calidad	Sin defectos.

6.3 BASÁNDOSE EN EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Imagen de la empresa	Crear una nueva imagen para la empresa.
Personal	Capacitación y motivación.
Producción	Creación y diversificación de Productos.
Publicidad	Utilizar otros medios de publicidad.
Trabajos especiales	Aumentar unidades de distribución.
Maquinaria y equipo	Invertir en investigación, desarrollo de maquinaria y equipo. Diseños de moldes.
Política de pagos	Nuevos plazos de pago.
Fuerza de ventas	La creación de una fuerza de ventas para extender el negocio a mas ciudades del norte y sur de la República.
Exportar	Posicionar a la empresa en un marco internacional.
Fabricar productos especiales de plástico	Esto beneficiará a la empresa ya que este servicio se utilizará como una ventaja competitiva, como para lograr una ventaja competitiva, como para lograr lo que hace la diferencia, de las demás empresas.
Contratación de servicios externos	Contratar maquila para cubrir la demanda de los pedidos así como la entrega a tiempo y reducir.
Precio	Muy económico, accesible.
Calidad	Mantener la calidad de los productos.
Contratación de servicios externos	Contratar maquila para cubrir demanda de los pedidos así como la entrega a tiempo y bajos costos.

* Ver anexo 2

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO VI

Se elaboraron tres cuadros contemplando los estadios de tiempo, presente, pasado y futuro que le han permitido a *"Hules y plásticos Jaguar"*, sobre ponerse a la crisis económica por la que atravesó y las posibles estrategias de las que se puede apoyar para seguir creciendo.

Las estrategias utilizadas en el pasado, fueron principalmente, reducir su personal y los inventarios, diversificación de productos, e inversión en maquinaria y equipo.

En el presente se sigue utilizando la estrategia de trabajar con inventarios en ceros, únicamente sobre pedidos. El precio muy accesible y calidad en los productos.

Para el futuro, se establecerá una nueva imagen para la empresa. Se implementará capacitación y motivación para el personal, se invertirá en maquinaria, moldes para que en base a esto *"Hules y plásticos Jaguar"*, ofrezca nuevos productos que la competencia no tiene en existencia y esto a su vez le permita posicionarse en un marco internacional.

CAPÍTULO VII

CAPÍTULO VII. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA ESTRATÉGICO

Después de que se han identificado las posibles estrategias, se determina el sistema estratégico integral de la empresa.

7.1 SISTEMA ESTRATÉGICO INTEGRAL

Cada estrategia, debe tener una clave alfanumérica a través de un número progresivo; para el caso de "Hules y Plásticos Jaguar", se obtuvieron 16 estrategias.

SISTEMA ESTRATÉGICO INTEGRAL	
ESTRATEGIA	DESCRIPCION
V1 Crear una imagen corporativa para la empresa	Definir su propia imagen corporativa, para facilitarles a sus clientes identificarlos y hacerse ellos mismos mayos publicidad.
V2 Crear y difundir una Estructura Administrativa.	Crear una estructura administrativa para que el personal de la empresa lo conozca, se identifique y analicé sus funciones y actividades.
V3 Capacitación y motivación al personal	Tratar de hacer un ambiente en el que los trabajadores se involucren más con la empresa, se sientan parte de ella. Esta estrategia lleva como consecuencia eliminar los conflictos que puedan existir y la falta de compromiso.
V4 Implementación de control y planeación en la producción	Planear los pedidos y calendarizarlos, diseñando un sistema que permita tener un control y análisis de resultados y desviaciones de esta área.
V5 Diversificar sus líneas de productos	Mantener un programa en el que se dedique tiempo para modificar sus productos, con la finalidad de mantenerse a la vanguardia. Esto beneficiara a la empresa ya que este servicio se utilizara como una ventaja competitiva, como para, como para lograr lo que hace la diferencia, de las demás empresas.
V6 Mantener el precio mas bajo que su competencia	Una de las estrategias que permitió que permaneciera la empresa en el mercado fue el precio, por esto es una estrategia que se debe de mantener a la vista.
V7 Mantener inventarios en ceros	Administrativamente es una técnica que permite que todo fluya y disminuye perdidas para la empresa de la mercancía rezagada.

ESTRATEGIA	DESCRIPCION
V8 Invertir en investigación, mantenimiento y desarrollo de la maquinaria	Uno de los pilares más importantes para el crecimiento de esta empresa es su maquinaria, pues ellos mismos producen sus propios productos, por lo tanto toda la maquinaria debe tener el adecuado mantenimiento, para alargar su vida y tener el buen funcionamiento de esta cuando se necesite.
V9 Organizar una fuerza de ventas	La creación de una fuerza de ventas para extender el negocio a más ciudades del norte y sur de la Ciudad del Distrito Federal y norte y Sur de la República. Esto a su vez permitirá crear una más importante y sólida cartera de clientes.
V10 Dar seguimiento al cliente y seguimiento de pedidos	Ofrecer un servicio al cliente y a su vez seguimiento a los pedidos para que se mantenga una relación cliente proveedor y estar más cerca de deficiencias y sugerencia.
V11 Invertir en ampliar la planta de producción	Poner en marcha el proyecto de crecimiento destinando un porcentaje, para ampliar más a la empresa, generándole a un mediano plazo más ganancias.
V12 Establecimiento de políticas de pagos para los clientes	Esto es con la finalidad de que los clientes liquiden sus deudas y nuevos pedidos a tiempo.
V13 Mantener el concepto de calidad	Actualmente la calidad es un concepto que esta muy presente en todas las empresas, por lo que una ventaja competitiva para esta empresa es mantener la calidad de sus productos y procesos para que posteriormente les permita certificarse con ISO 9000.
V14 Invertir en publicidad para la empresa	Esto le permitirá a la empresa, atraer a clientes nuevos, y mantener cautivos a los que ya tiene, con la idea de que ya esta más sólida. Y a su vez reforzar su presencia en el Distrito Federal.
V15 Contratación de servicios externos	Contratar maquila para cubrir demanda de los pedidos así como la entrega a tiempo y menor costo.
V16 Posicionar a la empresa en un marco internacional.	Exportar sus productos, a otros países.

NOTA: Estas estrategias se utilizarán para elaborar la matriz para el análisis estructural del sistema (Gráfica 7.2)

7.2 MATRIZ PARA EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	s/v
V1	0	0	5	0	0	0	0	0	5	0	0	0	1	9	0	5	25
V2	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
V3	0	9	0	9	0	0	0	0	9	0	0	0	9	9	0	0	45
V4	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	5	9	0	9	0	32
V5	0	0	0	1	0	0	0	9	1	5	0	5	0	0	5	5	31
V6	0	0	0	5	9	0	0	5	0	0	5	5	0	0	9	9	47
V7	0	0	0	9	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	5	0	19
V8	0	9	0	0	9	5	0	0	0	0	9	9	0	0	1	0	42
V9	0	0	0	9	0	0	0	0	0	9	0	5	0	9	0	0	32
V10	1	5	9	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	1	9	34
V11	0	5	9	0	1	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	24
V12	0	0	0	5	0	0	0	9	9	5	0	0	0	0	0	1	29
V13	1	0	5	9	0	0	0	0	5	5	0	5	0	0	0	0	30
V14	9	0	9	0	9	0	0	0	5	5	0	5	5	0	0	5	52
V15	0	0	0	9	0	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	1	25
V16	9	0	0	9	9	9	1	0	5	0	0	0	9	9	1	0	61
s/v	20	28	46	65	37	19	6	37	62	29	14	39	33	36	31	35	

La matriz permite ordenar las claves de forma horizontal y vertical, en cada correspondencia de la misma, se anulará. Posteriormente se correlacionará, las estrategias horizontales con las verticales es decir la influencia del sistema(organización) sobre la variable(estrategia) y se le asignara una calificación de acuerdo a la influencia que se ejerza sobre cada una. Los parámetros son Influencia alta 9; Influencia intermedia 5; Influencia baja 1; Influencia nula 0

7.3 GRÁFICA DE LA RELACIÓN EXISTENTE DE LAS VARIABLES EN “Y” CON EL SISTEMA

Las sumatorias de la matriz de análisis estructural del sistema, facilitan identificar la relación estructural entre los elementos, cada uno se encuentra identificado por dos valores; uno indica la influencia que el elemento (variable) tiene sobre el sistema (organización) y el otro indica la influencia que el sistema (organización) tiene sobre la variable (estrategia), estos dos valores no son iguales. Al tener dos valores para una misma variable (X, Y) los podemos ubicar en un plano cartesiano, esta gráfica nos permitirá identificar la zona de influencia. Para su identificación se establecen cuatro áreas de influencia en el elemento:

- I. **ÁREA DE INDEPENDENCIA.** Cualquier estrategia que este dentro de esta área tendrá poco efecto para en *“Hules y Plásticos Jaguar”*.
- II. **ÁREA DE DEPENDENCIA.** En esta área, las estrategias tendrán mínimo efecto en *“Hules y Plásticos Jaguar”* y por el contrario los cambios en la organización afectarían a las estrategias.
- III. **ÁREA DE INTERDEPENDENCIA.** Un cambio ocasionado por las estrategias tendrá un fuerte efecto en el sistema y viceversa.
- IV. **ÁREA MOTRIZ.** Este cuadrante agrupa a las estrategias que nos interesan, porque aquí las estrategias que se encuentran en esta área presentan un fuerte impacto en la organización y los cambios en la misma no afectan a las estrategias y por lo tanto estas estrategias son las que se implementan.

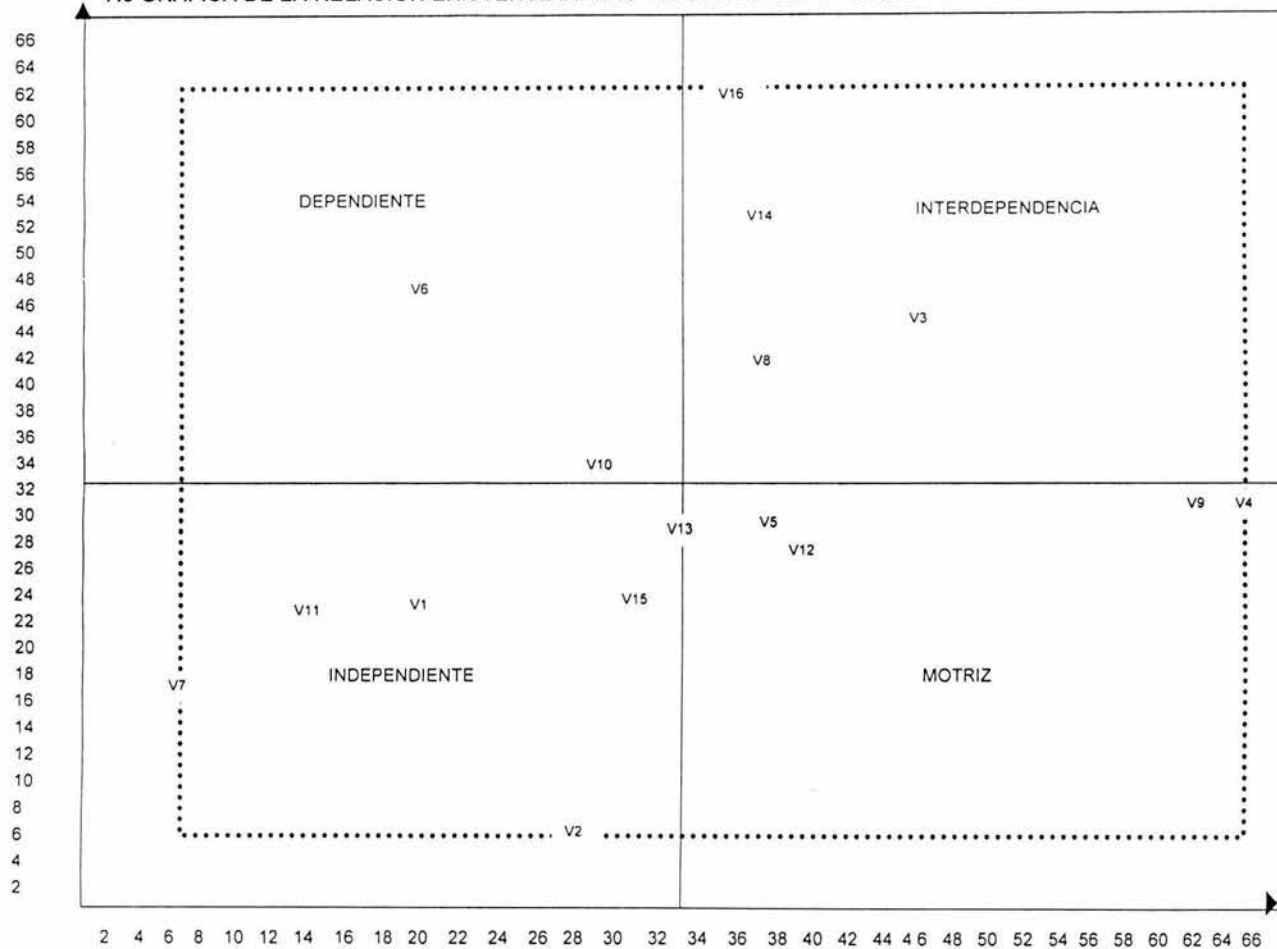
(Ver gráfica 7.3 de la relación existente de las variables en “y” con el sistema).

7.4 GRÁFICA DE INFLUENCIA DE RELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS

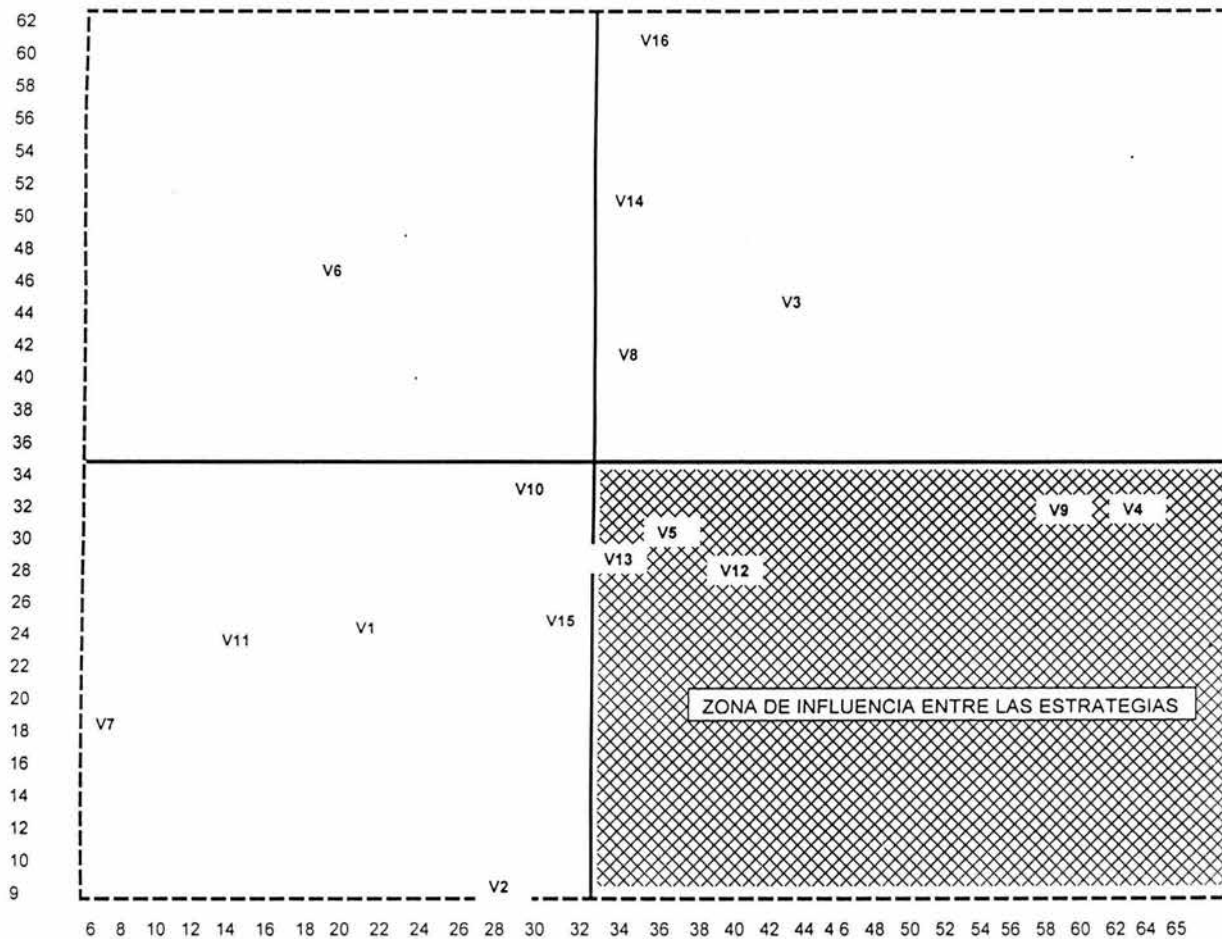
Posteriormente cuando ya se graficaron y se identificaron las estrategias, se delimita el área a las estrategias que se obtuvieron. De esta gráfica de influencia entre las estrategias, se divide nuevamente el área en los cuatro cuadrantes ya conocidos y permitirá identificar el área motriz más exactamente.

Las estrategias obtenidas y ubicadas en el cuarto cuadrante que esta identificada como el área motriz, son las más recomendables para implementar en *“Hules y Plásticos Jaguar”* (ver gráfica 7.4 de influencia de relación entre las estrategias).

7.3 GRÁFICA DE LA RELACIÓN EXISTENTE DE LAS VARIABLES EN "Y" CON EL SISTEMA



7.4 GRÁFICA DE INFLUENCIA DE RELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS



7.5 DETERMINACIÓN DEL ÁREA MOTRIZ

Este cuadro contiene las estrategias obtenidas en el área motriz, es decir en la zona de influencia para implementarse en "Hules y Plásticos Jaguar".

ESTRATEGIA	DESCRIPCION
Implementación de control y planeación en la producción	Planear los pedidos y calendarizarlos, diseñando un sistema que permita tener un control y análisis de resultados y desviaciones de esta área.
Diversificar sus líneas de productos	Mantener un programa en el que se dedique tiempo para modificar o diversificar sus productos, con la finalidad de mantenerse a la vanguardia. Esto beneficiará a la empresa ya que este servicio se utilizará como una ventaja competitiva, como para, como para lograr lo que hace la diferencia, de las demás empresas.
Establecimiento de políticas de pagos para los clientes	Esto es con la finalidad de que los clientes liquiden sus deudas a tiempo dentro de plazos establecidos y convenidos con estos. Esta medida servirá para llevar un control de pagos y de entregas de pedidos.
Mantener el concepto de calidad	Actualmente la calidad es un concepto que esta muy presente en todas las empresas, por lo que una ventaja competitiva para esta empresa es mantener la calidad de sus productos y procesos para que posteriormente les permita incrementar la satisfacción del cliente.
Organizar una fuerza de ventas	La creación de una fuerza de ventas para generar más ventas y así poder extender el negocio a más zonas del Distrito Federal y ciudades de la República. Esto a su vez permitirá crear una sólida cartera de clientes, y a su vez se darán a conocer los productos que la empresa ofrece.

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO VII

Después de que se identificaron las posibles estrategias, se determinó el sistema estratégico integral de "*Hules y Plásticos Jaguar*".

Para cada estrategia se estableció una clave alfanumérica a través de un número progresivo; para el caso de "*Hules y Plásticos Jaguar*", se obtuvieron 16 estrategias.

En base a lo anterior, se elaboró la matriz de análisis estructural del sistema, esta matriz permite ordenar las claves de forma horizontal y vertical, en cada correspondencia de la misma, se anulará.

Posteriormente se correlacionará, las estrategias horizontales con las verticales es decir la influencia del sistema(organización) sobre la variable(estrategia) y se le asignará una calificación de acuerdo a la influencia que se ejerza sobre cada una.

Las sumatorias de la matriz de análisis estructural del sistema, se grafican facilitando identificar la relación estructural entre los elementos, cada uno se encuentra identificado por dos valores; Uno indica la influencia que el elemento (variable) tiene sobre el sistema (organización) y el otro indica la influencia que el sistema (organización) tiene sobre la variable (estrategia), esta gráfica nos permitirá identificar la zona de influencia.

Para su identificación se establecen cuatro áreas de influencia en el elemento: área de dependencia, área de independencia, área interdependencia y el área matriz.

De esta gráfica, se delimitará el área de las estrategias, para obtener la gráfica de influencia de relación entre las estrategias la cual se divide nuevamente el área en los cuatro cuadrantes ya conocidos y permitirá identificar el área matriz más exactamente.

Las estrategias que nos servirán para implementar en "*Hules y Plásticos Jaguar*", son las ubicadas en el cuadrante del área matriz, porque aquí las estrategias que se encuentran en esta área presentan un fuerte impacto en la organización y los cambios en la misma no afectan a las estrategias y por lo tanto estas estrategias son las que se implementan (Implementación de control y planeación en la producción, diversificación de sus líneas de productos, establecimiento de políticas de pagos para los clientes, mantener el concepto de calidad y organizar una fuerza de ventas).

CAPÍTULO VIII

ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

CAPÍTULO VIII. ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

8.1 CUADRO DE ESTRATÉGIAS PROGRAMAS-PROYECTOS

ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	PROYECTOS
<p>Implementación de control y planeación en la producción.</p> <p>OBJETIVO: Implementar un sistema de control y de planeación de pedidos en el que se registren resultados y se calendarise la elaboración de los productos.</p>	<p><u>Sistema de control</u> Realizar controles para tener un seguimiento de todas las actividades y a sí poder regularlas y cerciorarse de que los planes establecidos se están cumpliendo para poder tomar las medidas necesarias a tiempo. Elaborar programas detallados de producción, para cumplir con los pedidos de los clientes.</p> <p><u>Sistema de Reportes</u> Establecer tiempos para que el personal de producción entregue sus reportes y anomalías en esta área, para que en base a esto se puedan formular planes. Comprobar los niveles de existencias, comparándolas con los que se han previsto y revisar los planes de producción si fuere necesario.</p>	<p>Establecimiento de objetivos, metas y estándares de evaluación.</p> <p>Junta con el personal.</p> <p>Fijación de la periodicidad de la aplicación de los controles.</p> <p>Aplicación de controles.</p> <p>Elaboración de reportes con los datos de interés.</p> <p>Análisis e interpretación de los informes.</p>
<p>Diversificar sus líneas de productos.</p> <p>OBJETIVO: Establecer un programa en el que se dedique tiempo para modificar sus productos, con la finalidad de mantenerse a la vanguardia.</p>	<p><u>Ingeniería del producto.</u> Hacer modificaciones a sus productos valorando su material, forma, y durabilidad de los mismos.</p>	<p>Elegir los productos.</p> <p>Desarrollar nuevos diseños y mejoras.</p> <p>Fijar el presupuesto.</p> <p>Elaborar moldes.</p> <p>Realizar pruebas.</p> <p>Iniciar la producción.</p>
<p>Establecimiento de políticas de pagos para los clientes.</p> <p>OBJETIVO: Implementar y ejecutar políticas de pago para los clientes con la finalidad de que liquiden a tiempo la totalidad de sus pedidos.</p>	<p><u>Programas de pago</u> Elaborar diferentes opciones de pago, que le permitan a los clientes liquidar sus deudas con la empresa antes de la entrega total de la mercancía.</p> <p><u>Control de los programas de pago:</u> Verificar que los clientes cumplan con sus pagos a tiempo y que se estén cumpliendo las políticas establecidas.</p>	<p>Establecer diferentes opciones de pago y condiciones de crédito. Desarrollar el contenido de las políticas de pago. Imprimir las políticas de pago. Dar a conocer a los clientes las políticas de pago.</p> <p>Llevar un control de pedidos, y de pagos para la entrega de mercancía. Evaluar los resultados obtenidos. Informar sobre los resultados y retroalimentar la propuesta.</p>
<p>Mantener el concepto de calidad.</p> <p>OBJETIVO: Establecer objetivos de calidad y la especificación de los estándares necesarios para cumplir con lo establecido.</p>	<p><u>Sensibilización y capacitación al personal</u></p> <p><u>Sistema de control</u></p>	<p>Establecer objetivos de calidad y requisitos para los productos. Capacitación para el personal.</p> <p>Seguimiento y medición de los procesos. Seguimiento y medición del producto / servicio. Evaluación de los resultados.</p>
<p>Organizar una fuerza de ventas.</p> <p>OBJETIVO: Estructurar una fuerza de ventas para generar mayores ingresos.</p>	<p><u>Formulación de la planeación de ventas</u></p> <p><u>Sistema de reportes</u></p>	<p>Establecimiento de metas Organizar y dar a conocer puntos de venta</p> <p>Mostrarles todos los productos a sí como sus características, usos, ventajas etc.</p> <p>Elaborar informes de ventas Control y análisis de las ventas</p>

(PARA LOS PROGRAMAS VER ANEXO 3)

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO VIII

Este apartado incluye el establecimiento de proyectos, programas y objetivos para cada una de las estrategias obtenidas dentro del área motriz, ya que esto permitirá y facilitará la implementación y desarrollo de la planeación estratégica en *"Hules y Plásticos Jaguar"*.

Las estrategias para *"Hules y Plásticos Jaguar"* son:

1. Implementación de control y planeación en la producción.

OBJETIVO: Implementar un sistema de control y de planeación de pedidos en el que se registren resultados y se calendarise la elaboración de los productos.

2. Diversificar sus líneas de productos.

OBJETIVO: Establecer un programa en el que se dedique tiempo para modificar sus productos, con la finalidad de mantenerse a la vanguardia.

3. Establecimiento de políticas de pagos para los clientes.

OBJETIVO: Implementar y ejecutar políticas de pago para los clientes con la finalidad de que liquiden a tiempo la totalidad de sus pedidos.

4. Mantener el concepto de calidad.

OBJETIVO: Establecer objetivos de calidad y la especificación de los estándares necesarios para cumplir con lo establecido

5. Organizar una fuerza de ventas.

OBJETIVO: Estructurar una fuerza de ventas para generar mayores ingresos.

CAPÍTULO IX

CAPÍTULO IX. EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Este apartado, es recomendado principalmente, a las empresas que de alguna manera adaptan su propia tecnología y que su crecimiento en alguna parte depende de comprar, copiar y desarrollarla para mantenerse a la vanguardia. Como es el caso de *"Hules y Plásticos Jaguar"*, que se dedica a la fabricación de artículos de plástico y que al paso del tiempo ha ido desarrollando su propia tecnología tanto para su equipo de producción como la innovación de sus productos.

9.1 TECNOLOGÍA

En términos generales, el objetivo principal de la política de desarrollo tecnológico para *"Hules y Plásticos Jaguar"*, es el de mantener o incrementar la capacidad competitiva de la empresa.

Esta empresa ha tenido que implantar la tecnología más adecuada, es decir desarrollar su propia tecnología, adecuarla a sus posibilidades y a sus pedidos.

9.1.1 TECNOLOGÍA DE PROCESO Y DE OPERACIÓN

Observe que en los procesos productivos de *"Hules y Plásticos Jaguar"* se encuentra la base de crecimiento, porque, se tienen que establecer, tiempos de trabajo, actividades a realizar, indicar que productos se van a fabricar, en que tiempo, cantidades y plazos de entrega. Los conocimientos de operación se han basado más en la experiencia que en los conocimientos teóricos. Esta empresa cuenta con personas que tienen ya alguna experiencia anterior manejando maquinaria de inyección, y no que cuenten con terminología o conocimientos muy elevados.

9.1.2 TECNOLOGÍA DE EQUIPO

"Hules y Plásticos Jaguar" a tenido que desarrollar su propia tecnología, adecuarla a sus necesidades y a su bolsillo, ya que el tipo de maquinaria, moldes y el mantenimiento de estos es muy alto, por esto el Sr. Ramírez adaptó su propia tecnología, haciendo adecuaciones y correcciones a maquinaria de medio uso. Esta a su vez es adecuada para poder llevar a cabo su trabajo y cumplir con los pedidos que anteriormente fueron solicitados.

Integrando las funciones de innovación como elemento competitivo básico se plantearon preguntas como diagnóstico para saber su posición tecnológica y competitiva. Se presentan a continuación:

1. ¿Cuáles son los factores de éxito en el sector en el que actúa la empresa?**Respuesta**

Principalmente, los materiales de fabricación de las piezas, pues determinaran a gran medida la apariencia física de estos, es decir su apariencia, el color, y la duración.

Como segundo punto son los precios no pueden ser muy elevados, por que hay revendedores de estos productos y por lo tanto no les conviene adquirirlos.

2. ¿Cuál es el papel de la tecnología en el sector específico?**Respuesta**

La tecnología para esta empresa es vital, sobre todo porque en gran medida la maquinaria que se emplea en los procesos de producción les permite cubrir la demanda de los productos y simplificar mucho el trabajo de los operarios.

"Hules y Plásticos Jaguar" tiene muy bien definido que las máquinas de inyección automática son más rápidas y le han permitido cumplir con mayor número de pedidos.

Por lo anterior considero que la tecnología a este tipo de empresas les permite estar dentro de un margen competitivo, porque le facilita a los empleados su utilización, se disminuyen tiempos de ocio, se reducen en un 99% los defectos de la producción, etc.

3. ¿Se tienen objetivos de innovación empresarial y en qué campos?**Respuesta**

Si, se tienen objetivos de innovación específicamente en el área de producción y con los diseños de sus productos.

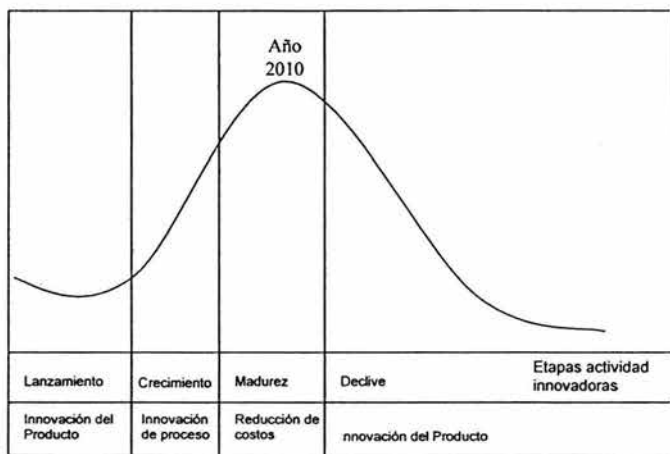
9.2 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

En cuanto a la innovación tecnológica, el ciclo de vida del producto es un criterio válido para determinar los objetivos y prioridades.

Con frecuencia, este cambio en las características de rendimiento describe una curva en forma de S.

En el ciclo de vida de los productos se observa que en el punto óptimo de la curva, en el año 2010, es cuando la producción alcanza unas 20 000 000 piezas(en este punto se observa la mayor ganancia para "Hules y Plásticos Jaguar".)

A partir de este punto, se observa una declinación, por lo que se debería considerar un relanzamiento del producto, ya sea modificando sus características en función de los requerimientos del cliente o elaborando una nueva campaña publicitaria.



Es importante tener en consideración las innovaciones que se les hagan a los productos o al lanzamiento de nuevos, pues esto puede variar.

"El análisis del ciclo de vida, ha adquirido mayor importancia durante las últimas décadas, en todas las etapas se requiere la elaboración de pronósticos pero la cantidad y complejidad de estos están en función del costo de la decisión".¹⁹

¹⁹ Spiros, Matridakis, Manual de técnicas de pronósticos.

9.3 POSICIÓN TECNOLÓGICA Y POSICIÓN COMPETITIVA

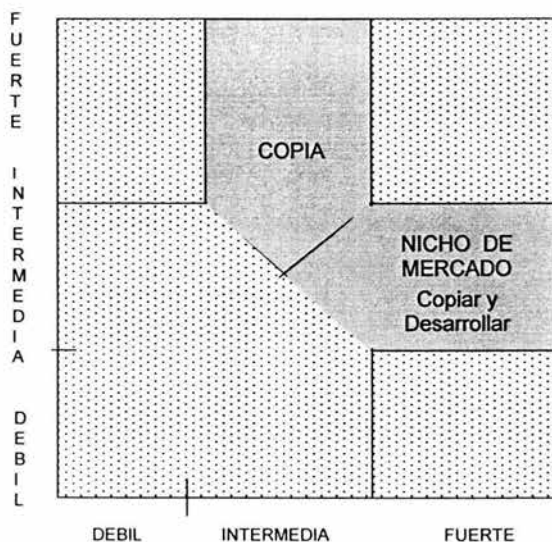
9.3.1 POSICIÓN TECNOLÓGICA DE LA EMPRESA

El siguiente cuadro es propuesto para que después del análisis que se le ha hecho a la empresa se identifique en que posición se encuentra:

GRADO DE ASIMILACIÓN				
	ENFOQUE		IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD	
ACTITUD	Hacia adentro	Hacia fuera	Hacia adentro	Hacia fuera
Creatividad Incipiente	Se inician adaptaciones y sustituciones en materias primas, diseño y especificaciones mínimas adecuadas. Cualquier modificación requiere de la participación del licenciador.	Se identifican las especificaciones que dan valor en uso al producto en nuestro mercado y se empieza a optimizar.	Es de los líderes en el mercado nacional en eficiencia, costos y calidad.	El servicio y la calidad proporcionan la imagen de empresa en el desarrollo.

La posición tecnológica de "*Hules y Plásticos Jaguar*", es intermedia, situándose, en lo que se denomina como creatividad incipiente debido a que en métodos de manufactura de sus productos las adaptaciones y sustituciones en materias primas, diseño y especificaciones mínimas adecuadas. Por su actividad en el mercado, el servicio y calidad proporcionan la imagen de empresa.

9.3.2 POSICIÓN COMPETITIVA



La posición competitiva de "Hules y Plásticos Jaguar", en el mercado es intermedia, por lo tanto se sugiere que se utilice la estrategia de seguidor. Esta opción requiere inversión en tecnología, mediante la copia o adaptación, puede ser el punto de partida para que la empresa consiga el liderazgo tecnológico.

La segunda estrategia sugerida es la estrategia de nicho o laguna tecnológica. Esta estrategia está orientada a explotar selectivamente puntos asociados a un determinado segmento del mercado, que le permitirá a la empresa posicionarse estratégicamente en un nicho específico.

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO IX

El desarrollo tecnológico, es recomendado principalmente, a las empresas que de alguna manera adaptan su propia tecnología y que su crecimiento en alguna parte depende de comprar, copiar y desarrollarla para mantenerse a la vanguardia. Como es el caso de "*Hules y Plásticos Jaguar*", que se dedica a la fabricación de artículos de plástico y que al paso del tiempo ha ido desarrollando su propia tecnología tanto para su equipo de producción como la innovación de sus productos.

Se abordó a grandes rasgos la importancia de la tecnología para "*Hules y Plásticos Jaguar*", ya que el atraso o el avance tecnológico, afectan igualmente al desarrollo o supervivencia de la empresa.

Conocer a fondo el sistema tecnológico permite, la diversificación de productos y sistemas tecnológicos, así como afianzar la posición competitiva de la empresa en el mercado.

"*Hules y Plásticos Jaguar*" a tenido que desarrollar su propia tecnología, adecuarla a sus necesidades y a su bolsillo, ya que el tipo de maquinaria, moldes y el mantenimiento de estos es muy alto, por esto el Sr. Ramírez adaptó su propia tecnología, haciendo adecuaciones y correcciones a maquinaria de medio uso. Esta a su vez es adecuada para poder llevar a cabo su trabajo y cumplir con los pedidos que anteriormente fueron solicitados.

En cuanto a la innovación tecnológica, el ciclo de vida del producto es un criterio válido para determinar los objetivos y prioridades. En base a esto se sugiere, innovaciones para los productos de "*Hules y Plásticos Jaguar*".

La posición tecnológica de la empresa es intermedia, situándose, en lo que se denomina como creatividad incipiente debido a que en métodos de manufactura de sus productos las adaptaciones y sustituciones en materias primas, diseño y especificaciones mínimas adecuadas. Por su actividad en el mercado, el servicio y calidad proporcionan la imagen de empresa.

La posición competitiva de "*Hules y Plásticos Jaguar*", en el mercado es intermedia, por lo tanto se sugiere que se utilice la estrategia de seguidor, Esta opción requiere inversión en tecnología, mediante la copia o adaptación, puede ser el punto de partida para que la empresa consiga el liderazgo tecnológico. La segunda estrategia sugerida es la estrategia de nicho o laguna tecnológica. Esta estrategia esta orientada a explotar selectivamente puntos asociados a un determinado segmento del mercado, que le permitirá a la empresa posicionarse estratégicamente en un nicho específico.

CONCLUSIÓN

CONCLUSIONES

Actualmente, el término de Planeación Estratégica, causa gran polémica, muchos críticos, - dicen que planear a ciencia cierta, es imposible sobre todo por que las turbulencias en el entorno son impredecibles para todas las empresas, y que, aun teniéndose planes, esto no asegura el éxito.

Desde mi punto de vista, planear estratégicamente, no es el abc, que resuelva o que adivine por completo el futuro, pero dentro de ella se preparan los posibles escenarios a los que nos podríamos enfrentar, facilitándonos la toma de decisiones a tiempo, contemplando el pasado, controlando y conociendo el presente, para dirigirnos hacia el futuro.

Como administrador, considero que dentro de cualquier pensamiento, plan, organización, acción racional, la planeación estratégica misma, se encuentra inmersa el proceso administrativo. Es por esto que aunque no nos demos cuenta todo lleva una secuencia.

Para una persona, empresa o país es importante hacerse conciente de esto, ya que nosotros somos los principales planeadores y encausadores de lo que se desea lograr. El planear, implica grandes esfuerzos y participación por parte del personal, para generar los cambios necesarios que se están tratando de impulsar.

Los negocios mexicanos, necesitan tener una cultura que fomente la planeación, porque muchos, sino es que todos no dedican tiempo en analizar y planear lo que quieren, empezando porque la gran mayoría no saben cual es su misión.

Aun que hoy en día se esta tratando de impulsar a las pequeños y medianos negocios financieramente, no se les proporciona una cultura de planeación, y por lo tanto, se podrá resolver en alguna medida un problema, pero no se ataca la raíz de este.

Este fue el caso de "*Hules y Plásticos Jaguar*", los intereses, la falta de planeación, y la crisis que experimento hace algunos años lo llevó a la quiebra. Lo interesante de este caso es que de ser únicamente comercializador de hules y algunos plásticos, dió un giro total al negocio inicial porque hoy produce sus propias piezas de plástico en un gran porcentaje y un mínimo solo lo dedica a la comercialización de hules. Esto lo relacione con lo que los gurus de la Planeación Estratégica sugieren, "tratar de reconvertirse o de innovarse".

CONCLUSIONES

"Hules y Plásticos Jaguar" apostó todo por todo y en verdad le funcionó, ya que de una pequeña inversión a una máquina de inyección de plástico, hoy cuenta con cinco.

La experiencia de esta crisis para su dirigente, le permitió darse cuenta, que otro de los factores que le provocó problemas, al negocio, fue que en este periodo existieron un 90% de devoluciones de pedidos y un elevado inventario con mercancía que estuvo rezagada por muchos años. Por lo que intuitivamente se empezó a dirigir por inventarios a cero y trabajos únicamente sobre pedidos por lo tanto esta otra medida le permitió abrirse nuevamente camino.

Al elaborar esta investigación e implementación, fue muy interesante, darme cuenta como este negocio y la metodología embonan. Porque concibe a este como un sistema. El modelo de los tres vectores me permitió comprender más fácilmente el diagnóstico, permitiéndome ver que la empresa únicamente esta utilizando la mitad de su capacidad instalada, por que no se tiene planes y controles de producción. "Hules y Plásticos Jaguar" en cuanto a su capacidad tiene mucho que dar, lo que se tiene que hacer es planear para el área de producción.

En estos momentos "Hules y Plásticos Jaguar", se encuentra en uno de los mejores momentos económicos, pero tiene deficiencias y vicios que arrastra desde el pasado. Uno de ellos es que no se contaba con una estructura definida, por lo que el personal no conocía la estructura, provocando con esto la centralización en la toma de decisiones, duplicidad de funciones y pérdida de control.

Por otra parte, los clientes no le pagan a tiempo, este problema fue otra de las causas que en el pasado le originó serios problemas, y no se habían percatado que esto les podía acarrear otra situación similar.

"Hules y Plásticos Jaguar" esta conciente que sus productos son la base fundamental de su crecimiento, por lo que es ese sentido, si se tenían identificados cuales son los productos en los que se tiene mayores oportunidades de ganancia. Esto ha hecho que, se tenga contemplado, la realización constante, de modificaciones en sus productos y la elaboración de nuevos moldes para contar con una mayor variedad de sus productos.

Algo muy importante para destacar es que en base a estas innovaciones, su competencia le esta comprando, sus productos, por que cuentan con calidad, durabilidad y presentación en estos.

CONCLUSIONES

Al analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y el entorno externo a esta, se puede fundamentar que "*Hules y Plásticos Jaguar*", tiene grandes oportunidades de crecimiento, y de que en un corto plazo se inicien las exportaciones de sus productos.

Este análisis le permitió darse cuenta de los problemas con lo que contaba, tanto con su personal, como con la organización de actividades.

Cuando se establecieron las estrategias en base al pasado, presente y futuro de la organización, me di cuenta, que, aunque no se tenían identificadas concientemente, de alguna manera muchas del pasado se aplicaban en el presente, y seguramente se mantendrían para un futuro, este era el caso de las inversiones en maquinaria nueva, mantenimiento, mejoras e innovaciones en los productos.

La determinación del área motriz, permitió la identificación de las estrategias clave para la organización que deben implementarse para eliminar las deficiencias y vicios identificados.

Los cambios que se han implementado, causaron resistencia por parte del personal, pero con el avance del tiempo se han integrado más, y se siente un mayor compromiso por parte de los empleados.

El mantenimiento a su maquinaria y equipo de trabajo, se ha incrementado, aunque en este aspecto si se tenía el hábito de darle un cuidado específico preventivo, ya que si se tiene conciencia de que este le permite cubrir con la demanda de los pedidos.

La capacidad de producción, ha experimentado un incremento muy importante, en este periodo, los pedidos de push pin, niveladores y cofres han aumentado significativamente. Además de que se lanzarán al mercado 3 productos nuevos y se tiene en puerta la fabricación de una maquila especial para otra empresa en Guanajuato. La fuerza de ventas, que se sugirió ha permitido que estos avances se estén incrementando.

Las proyecciones que se elaboraron, destacan que en gran medida se tiene una gran probabilidad de que el futuro deseado se alcance, de que sus ventas se incrementen, y esto hace ver que se deben de tomar medidas en el control de calidad para disminuir los defectos y dar un seguimiento a los clientes.

CONCLUSIONES

Para controlar los largos plazos sin pagos, por parte de los clientes se sugirió tomar medidas, estableciendo programas de pago, para que los pedidos sean tomados en consideración rápidamente, se deberá pagar la mitad o más, para que se entregue sin retrasos y con la entrega se liquidará. Los clientes también se han resistido al cambio, pero se pretende hacer diferentes rebajas para que se acostumbren.

Se recomienda para la empresa, mantener una cultura de calidad, en sus productos, pues esto ha marcado la diferencia entre las empresas del mismo ramo y le asegurara, mayor preferencia por parte de los clientes.

En el diagnóstico, que incluye la tecnología, la posición tecnológica y competitiva de la empresa, es vital, principalmente por que "*Hules y Plásticos Jaguar*" ha tenido que implantar la tecnología más adecuada, es decir desarrollar su propia tecnología, adecuarla a sus posibilidades y a sus pedidos.

La posición tecnológica y competitiva de "*Hules y Plásticos Jaguar*", es intermedia, por lo tanto se sugiere como estrategia copiar, para poco a poco abrirse camino.

La Implantación del modelo de Planeación Estratégica finaliza con los programas establecidos en las graficas de Gantt, estos corresponden a las estrategias resultantes, para facilitar su aplicación y seguimiento.

Es importante aclarar que las estrategias a implementar están sujetas a modificaciones, por que se encuentran interrelacionadas, con factores internos y externos a la empresa. Se sugiere que se haga una revisión, evaluación, seguimiento y análisis periódico, para que la Planeación tenga mayor alcance.

En lo personal este trabajo fue muy enriquecedor y satisfactorio porque me permitió darme cuenta, de que si se cumplió el objetivo principal del trabajo que consistía en aplicar la Planeación Estratégica en una empresa real, y en base a todo esto aplique los conocimientos adquiridos en la carrera.

Para finalizar sólo me resta decir que cuando se toman las riendas y el riesgo de cambiar, la Planeación Estratégica marca el paso clave para el cambio y la mejora constante.

GLOSARIO

GLOSARIO

Calidad. Mejora continua de proceso. Cumplir con requisitos acordados con los clientes.

Enfriador. Dispositivo hidráulico, que permite mantener una temperatura aceptable a la maquinaria, evitando con esto su sobre calentamiento.

Extrusión. Proceso mediante el cual se obliga a una sustancia, especialmente un metal o un termoplástico, a pasar por un troquel, creando así distintas formas de sección uniforme utilizadas en la industria, la construcción y la fabricación de distintos tipos de utensilios y aparatos. La extrusión en caliente es más habitual que la extrusión en frío.

Grado shore. Indicador de medición de la dureza de los plásticos.

Maquila. Ejecutar para otra empresa una de las operaciones de la fabricación de un producto.

Máquinas de inyección automáticas. Conjunto de mecanismos electrónicos y mecánicos que permiten manejo del equipo automáticamente, reduciendo los costos de producción. El equipo es fácil de operar y no requiere personal especializado. Su funcionamiento es neumático, opcionalmente hidráulico. El mantenimiento es rápido y sencillo.

Máquinas de inyección de plástico. Conjunto de mecanismos combinados para producir, transformar por medio de altas temperaturas piezas de plástico, manipuladas directamente por el trabajador que imprimirá fuerza al dispositivo para obtener el producto.

Molino. Máquina mecánica, que permite triturar el plástico en partes muy pequeñas.

Molde. Pieza metálica de diferentes dimensiones, que permite reproducir una figura u objeto de manera exacta en grandes cantidades.

Pigmentos. Colorante químico polvoroso empleado para aplicarle al material virgen. Neutro o incoloro de plástico.

Neopreno. Uno de los primeros cauchos sintéticos logrados gracias a la investigación de Carothers fue el neopreno, el polímero del monómero cloropreno, de fórmula $\text{CH}_2=\text{C}(\text{Cl})\text{CH}=\text{CH}_2$. Las materias primas del cloropreno son el etino y el ácido clorhídrico. El neopreno fue desarrollado en 1931 y es resistente al calor y a productos químicos como aceites y petróleo.

Hule (o Caucho). Sustancia natural o sintética que se caracteriza por su elasticidad, repelencia al agua y resistencia eléctrica. El caucho natural se obtiene de un líquido lechoso de color blanco llamado látex, que se encuentra en numerosas plantas. El caucho sintético se prepara a partir de hidrocarburos insaturados.

GLOSARIO

Hule natural.(caucho natural). En estado natural, el caucho aparece en forma de suspensión coloidal en el látex de plantas productoras de caucho. Una de estas plantas es el árbol de la especie *Hevea Brasiliensis*, de la familia de las Euforbiáceas, originario del Amazonas. Otra planta productora de caucho es el árbol del hule, *Castilloa elastica*, originario de México (de ahí el nombre de hule), muy utilizado desde la época prehispánica para la fabricación de pelotas.

El caucho en bruto obtenido de otras plantas suele estar contaminado por una mezcla de resinas que deben extraerse para que el caucho sea apto para el consumo. Entre estos cauchos se encuentran el guayule, la gutapercha y la balata, que se extraen de ciertos árboles tropicales.

Vulcanización. Una vez fabricados, la mayoría de los productos del caucho se vulcanizan bajo presión y alta temperatura. Muchos productos se vulcanizan en moldes y se comprimen en prensas hidráulicas, aunque la presión necesaria para una vulcanización eficaz se puede conseguir sometiendo el caucho a la presión externa o interna del vapor durante el calentamiento.

Plásticos. Son resinas sintéticas cuyas moléculas son polímeros, grandes cadenas orgánicas. Los plásticos son duraderos y ligeros. El petróleo se refina para formar moléculas orgánicas pequeñas, llamadas monómeros, que luego se combinan para formar polímeros resinosos, que se moldean o extruyen para fabricar productos de plástico.

Plásticos2. Materiales polímeros orgánicos (compuestos formados por moléculas orgánicas gigantes) que son plásticos, es decir, que pueden deformarse hasta conseguir una forma deseada por medio de extrusión, moldeo o hilado. Las moléculas pueden ser de origen natural, por ejemplo la celulosa, la cera y el caucho (hule) natural, o sintéticas, como el polietileno y el nailon. Los plásticos se caracterizan por una alta relación resistencia/densidad, unas propiedades excelentes para el aislamiento térmico y eléctrico y una buena resistencia a los ácidos, álcalis y disolventes. Las enormes moléculas de las que están compuestos pueden ser lineales, ramificadas o entrecruzadas, dependiendo del tipo de plástico. Las moléculas lineales y ramificadas son termoplásticas (se ablandan con el calor), mientras que las entrecruzadas son termoestables (no se ablandan con el calor).

Policloruro de vinilo. (PVC) Siglas con que se designa el policloruro de vinilo, $(-\text{CH}_2 - \text{CHCl}-)_n$, polímero sintético de adición que se obtiene por polimerización del cloruro de vinilo. Su masa molecular relativa puede llegar a ser de 1.500.000. El cloruro de vinilo, $\text{CH}_2 = \text{CHCl}$, es la materia prima para la preparación del PVC. La polimerización se efectúa en suspensión acuosa, utilizando un jabón como emulsionante y un persulfato como iniciador, y transcurre en las tres etapas típicas de las reacciones por radicales libres: iniciación, propagación y terminación.

PVC . El PVC es un plástico duro, resistente al fuego, a la luz, a los productos químicos, a los insectos, a los hongos y a la humedad. Es ignífugo, no se rompe ni se astilla, ni se mella fácilmente. Todas estas propiedades, y el hecho de que no requiera ser pintado y que pueda reciclarse, implican un coste bajo de mantenimiento y un menor impacto ambiental.

Su rigidez permite utilizarlo en la fabricación de tuberías, láminas y recubrimientos de suelos. Se hace flexible al mezclarlo con un plastificador, generalmente un poliéster alifático, siendo utilizado como aislante de tendidos eléctricos, como cuero sintético, para envases de alimentos y artículos impermeables.

Polímero. Sustancia que consiste en grandes moléculas formadas por muchas unidades pequeñas que se repiten, llamadas monómeros. El número de unidades que se repiten en una molécula grande se llama grado de polimerización. Los materiales con un grado elevado de polimerización se denominan altos polímeros.

Polimerización. Por el proceso de polimerización, los plásticos se pueden clasificar en polímeros de condensación y polímeros de adición. Las reacciones de condensación producen diferentes longitudes de polímeros, mientras que las reacciones de adición producen longitudes específicas. Por otro lado, las polimerizaciones por condensación generan pequeñas cantidades de subproductos, como agua, amoníaco y etilenglicol, mientras las reacciones de adición no producen ningún subproducto. Algunos polímeros típicos de condensación son el nylon, los poliuretanos y los poliésteres. Entre los polímeros de adición se encuentran el polietileno, el polipropileno, el policloruro de vinilo y el poliestireno. Las masas moleculares medias de los polímeros de adición son generalmente mayores que las de los polímeros de condensación.

Polietileno. Cada uno de los polímeros del etileno. Es uno de los materiales plásticos de mayor producción. Se designa como PE. Según el proceso seguido en su polimerización, se distinguen varios tipos de polietilenos: de baja densidad, de alta densidad y lineales de baja densidad.

Polietileno de baja densidad. Es un polímero ramificado que se obtiene por polimerización en masa del etileno mediante radicales libres, a alta presión. Es un sólido más o menos flexible, según el grosor, ligero y buen aislante eléctrico; presenta además una gran resistencia mecánica y química. Se trata de un material plástico que por sus características y bajo coste se utiliza mucho en envasado, revestimiento de cables y en la fabricación de tuberías. A partir del polietileno de baja densidad se obtiene el polietileno reticulado (con enlaces entre cadenas vecinas), rígido y más resistente a la tracción y al cambio de temperatura, que se utiliza para proteger y aislar líneas eléctricas de baja y media tensión.

Polietileno de alta densidad. El proceso de polimerización del polietileno de alta densidad se lleva a cabo a baja presión y con catalizadores en suspensión. Se obtiene así un polímero muy cristalino, de cadena lineal muy poco ramificada. Su resistencia química y térmica, así como su opacidad, impermeabilidad y dureza son superiores a las del polietileno de baja densidad, aunque este último es más resistente al agrietamiento y los impactos. Se emplea en la construcción y también para fabricar prótesis, envases, bombonas para gases y contenedores de agua y combustible.

Polietileno lineal. El polietileno lineal de baja densidad se obtiene polimerizando el etileno con un alqueno (especialmente 1-buteno) a baja presión, en disolución, suspensión o fase gaseosa, en presencia de catalizadores. Se trata de un polímero lineal con ramificaciones cortas que hacen que su temperatura de fusión y su resistencia a la tracción y al agrietamiento sean superiores a las del polietileno de baja densidad. Se utiliza en el recubrimiento de cables y en la fabricación de objetos moldeados por extrusión o soplado.

Polipropileno. polímero de adición obtenido por la polimerización del propileno, $\text{CH}_2=\text{CH}-\text{CH}_3$, en presencia de catalizadores y en determinadas condiciones de presión y temperatura: $(-\text{CH}_2-\text{CH}(\text{CH}_3)-\text{CH}_2-\text{CH}(\text{CH}_3)-\text{CH}_2-)_n$. Es un material termoplástico y, por tanto, posee la capacidad de fundirse a una determinada temperatura (150 °C), pudiendo ser moldeado y enfriado posteriormente para obtener la forma del producto deseado. Por su elevada resistencia mecánica e impermeabilidad resulta adecuado para una amplia gama de productos.

El propileno no es soluble en agua y es resistente al agua hirviendo, por lo que se puede emplear en artículos esterizables (desde biberones o chupetes hasta material de laboratorio) a temperaturas de hasta 140 °C sin temor a la deformación. Por su impermeabilidad al vapor de agua se utiliza también como material de embalaje.

Látex. Fluido lechoso que se encuentra en ciertas células especializadas, llamadas lactíferas, de muchas plantas superiores. El látex es un polímero disperso en agua que consiste en una emulsión compleja formada por proporciones variables de gomas, resinas, taninos, alcaloides, proteínas, almidones, azúcares y aceites. Suele ser de color blanco, pero en algunas plantas es amarillo, anaranjado o rojo. Contienen látex casi todas las especies de las familias Asclepiadáceas, Apocináceas, Sapotáceas, Euforbiáceas, Moráceas, Papaveráceas y Compuestas. Muchas gomas comerciales, como caucho, balata, guayule, gutapercha, opio y chicle, son productos de látex refinado, aunque ahora se obtienen también por medio de síntesis.

Material compuesto. Sustancia obtenida por la combinación de dos o más materiales diferentes. Un material compuesto puede presentar propiedades mecánicas y físicas especiales, ya que combina las mejores propiedades de sus componentes y suprime sus defectos.

Resinas. Término aplicado a un grupo de sustancias orgánicas, líquidas y pegajosas, que normalmente se endurecen por la acción del aire, convirtiéndose en sólidos de aspecto amorfo y brillante. Las resinas naturales son segregadas por muchas plantas, y aparecen en su superficie externa cuando se les hace un corte. Son insolubles en agua, a diferencia de las gomas que son solubles; también son solubles en alcohol, éter y otros disolventes orgánicos. Las resinas sintéticas son muy parecidas a las resinas naturales.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

BILL, Richardson. **PLANEACIÓN DE NEGOCIOS.** CECSA. México 1996. 292 Pp.

GÁLVEZ, Azconio Ezequiel. **PLANEACIÓN ESTRATEGICA EN LOS NEGOCIOS.** ECASA. México,1994. 180 Pp.

HARMERSMESH, Richard G. **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.** Limusa. México 1994 .278 P.p.

MARTINEZ, Villegas Fabián. **PLANEACIÓN ESTRATEGICA CREATIVA.** Pac. México, 1998. 311P.p.

MIKLOS, Tomas. **PLANEACIÓN PROSPECTIVA.** LIMUSA. México 2000.P.p.60.

MURRAY R. Spiegel. **ESTADÍSTICA.** Mc-Graw Hill. P.p.286.

NRASIMHAN, Sim. **PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS.** Tr. Deras Quiñónez Adolfo. PRENTICE HALL. México, 2003, 716 P.p.

JACSON Susan. **ADMINISTRACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS.** Tomson, México 2002. P.p194.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. **CÓMO APLICAR PLANEACIÓN ESTRATEGICA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.** EFCASA, México 2002. 319 P.p.

SPIROS, Matridakis. **MANUAL DE TÉCNICAS DE PRONÓSTICOS.** Limusa 1994. Pp.

VALDÉS, Hernández Luis Alfredo. **PLANEACIÓN ESTRATEGICA CON ENFOQUE SISTÉMICO Y PRAGMÁTICO.** División de Investigación en Contaduría, Administración e Informática. UNAM 2000

VALDÉS, Hernández Luis Alfredo. **EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LOS SISTEMAS. HERRAMIENTA DEL ADMINISTRADOR PARA LA TOMA DE DECISIONES.** División de Investigación en Contaduría, Administración e Informática. UNAM 2000

HEMEROGRAFIA

Ambiente Plástico. Centro Empresarial Del Plástico México 2004. Mensual.

INTERNET

www.inegi.gob.mx

www.canacintra.gob.mx

ANEXOS

ANEXO 1**HISTORIA DE LOS PLÁSTICOS**

El desarrollo de estas sustancias se inició en 1860, cuando el fabricante estadounidense de bolas de billar Phelan and Collander ofreció una recompensa de 10.000 dólares a quien consiguiera un sustituto aceptable del marfil natural. Una de las personas que optaron al premio fue el inventor estadounidense Wesley Hyatt, quien desarrolló un método de procesamiento a presión de la piroxilina, un nitrato de celulosa de baja nitración tratado previamente con alcanfor y una cantidad mínima de alcohol. Si bien Hyatt no ganó el premio, su producto, patentado con el nombre de celuloide, se utilizó para fabricar diferentes objetos, desde placas dentales a cuellos de camisa. El celuloide tuvo un notable éxito comercial a pesar de ser inflamable y deteriorarse al exponerlo a la luz.

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

En 1920 se produjo un acontecimiento que marcaría la pauta en el desarrollo de materiales plásticos. El químico alemán Hermann Staudinger aventuró que éstos se componían en realidad de moléculas gigantes o macromoléculas. Los esfuerzos dedicados a probar esta afirmación iniciaron numerosas investigaciones científicas que produjeron enormes avances en esta parte de la química. En las décadas de 1920 y 1930 apareció un buen número de nuevos productos, como el etanoato de celulosa (llamado originalmente acetato de celulosa), utilizado en el moldeo de resinas y fibras, y el policloruro de vinilo (PVC), empleado en tuberías y recubrimientos de vinilo.

Uno de los plásticos más populares desarrollados durante este periodo es el metacrilato de metilo polimerizado, que se comercializó en Gran Bretaña con el nombre de Perspex y como Lucite en Estados Unidos, y que se conoce en español como plexiglás. Este material tiene unas propiedades ópticas excelentes; puede utilizarse para gafas y lentes, o en el alumbrado público o publicitario. Las resinas de poliestireno, comercializadas alrededor de 1937, se caracterizan por su alta resistencia a la alteración química y mecánica a bajas temperaturas y por su escasa absorción de agua. Estas propiedades hacen del poliestireno un material adecuado para aislamientos y accesorios utilizados a bajas temperaturas, como en instalaciones de refrigeración y en aeronaves destinadas a los vuelos a gran altura. El PTFE (politetrafluoretileno), sintetizado por primera vez en 1938, se comercializó

con el nombre de teflón en 1950. Otro descubrimiento fundamental en la década de 1930 fue la síntesis del nylon.

Durante la II Guerra Mundial, la industria de los plásticos demostró ser una fuente inagotable de sustitutos aceptables. Alemania, por ejemplo, que perdió sus fuentes naturales de látex, inició un gran programa que llevó al desarrollo de un caucho sintético. La entrada de Japón en el conflicto mundial cortó los suministros de caucho natural, seda y muchos metales procedentes de Asia a Estados Unidos. La respuesta estadounidense fue la intensificación del desarrollo y la producción de plásticos. El nylon se convirtió en una de las fuentes principales de fibras textiles, los poliésteres se utilizaron en la fabricación de blindajes y otros materiales bélicos, y se produjeron en grandes cantidades varios tipos de caucho sintético.

Durante los años de la posguerra se mantuvo el elevado ritmo de los descubrimientos y desarrollos de la industria de los plásticos. Tuvieron especial interés los avances en plásticos, como los policarbonatos, los acetatos y las poliamidas. Se utilizaron otros materiales sintéticos en lugar de los metales en componentes para maquinaria, cascos de seguridad, aparatos sometidos a altas temperaturas y muchos otros productos empleados en lugares con condiciones ambientales extremas. En 1953, el químico alemán Karl Ziegler desarrolló el polietileno, y en 1954 el italiano Giulio Natta desarrolló el polipropileno, que son los dos plásticos más utilizados en la actualidad. En 1963, estos dos científicos compartieron el Premio Nobel de Química por sus estudios acerca de los polímeros.

Se puede establecer la siguiente clasificación de los plásticos: por el proceso de polimerización, por la forma en que pueden procesarse y por su naturaleza química.

El plástico se procesa de formas distintas, según sea termoplástico o termoestable. Los termoplásticos, formados por polímeros lineales o ramificados, pueden fundirse. Se ablandan cuando se calientan y se endurecen al enfriarse. Lo mismo ocurre con los plásticos termoestables que están poco entrecruzados. No obstante, la mayoría de los termoestables ganan en dureza cuando se calientan; el entrecruzado final que los vuelve rígidos se produce cuando se ha dado forma al plástico.

La naturaleza química de un plástico depende del monómero (la unidad repetitiva) que compone la cadena del polímero. Por ejemplo, las poliolefinas están compuestas de monómeros de olefinas, que son hidrocarburos de cadena abierta con al menos un doble enlace. El polietileno es una poliolefina. Su monómero es el etileno. Otros tipos de polímeros son los acrílicos (como el polimetacrilato), los poliestirenos, los halógenos de vinilo (como el policloruro de vinilo), los poliésteres, los poliuretanos, las poliamidas

(como el nylon), los poliésteres, los acetatos y las resinas fenólicas, celulósicas o de aminas.

La fabricación de los plásticos y sus manufacturados implica cuatro pasos básicos: obtención de las materias primas, síntesis del polímero básico, obtención del polímero como un producto utilizable industrialmente y moldeo o deformación del plástico hasta su forma definitiva.

En un principio, la mayoría de los plásticos se fabricaban a partir de resinas de origen vegetal, como la celulosa (del algodón), el furfural (de la cáscara de la avena), aceites de semillas y derivados del almidón o del carbón. La caseína de la leche era uno de los materiales no vegetales utilizados. A pesar de que la producción del nylon se basaba originalmente en el carbón, el aire y el agua, y de que el nylon se fabrica todavía con semillas de ricino, la mayoría de los plásticos se elaboran hoy con derivados del petróleo. Las materias primas derivadas del petróleo son tan baratas como abundantes. No obstante, dado que las existencias mundiales de petróleo tienen un límite, se están investigando otras fuentes de materias primas, como la gasificación del carbón.

El primer paso en la fabricación de un plástico es la polimerización. Como se comentaba anteriormente, los dos métodos básicos de polimerización son las reacciones de condensación y las de adición. Estos métodos pueden llevarse a cabo de varias maneras. En la polimerización en masa se polimeriza sólo el monómero, por lo general en una fase gaseosa o líquida, si bien se realizan también algunas polimerizaciones en estado sólido. Mediante la polimerización en disolución se forma una emulsión que se coagula seguidamente. En la polimerización por interfase los monómeros se disuelven en dos líquidos inmiscibles y la polimerización tiene lugar en la interfase entre los dos líquidos.

Con frecuencia se utilizan aditivos químicos para conseguir una propiedad determinada. Por ejemplo, los antioxidantes protegen el polímero de degradaciones químicas causadas por el oxígeno o el ozono. De una forma parecida, los estabilizadores lo protegen de la intemperie. Los plastificantes producen un polímero más flexible, los lubricantes reducen la fricción y los pigmentos colorean los plásticos. Algunas sustancias ignífugas y antiestáticas se utilizan también como aditivos.

Muchos plásticos se fabrican en forma de material compuesto, lo que implica la adición de algún material de refuerzo (normalmente fibras de vidrio o de carbono) a la matriz de la resina plástica. Los materiales compuestos tienen la resistencia y la estabilidad de los metales, pero por lo general son más ligeros. Las espumas plásticas, compuestas de plástico y gas, proporcionan una masa de gran tamaño pero muy ligera.

Las técnicas empleadas para conseguir la forma final y el acabado de los plásticos dependen de tres factores: tiempo, temperatura y deformación. La naturaleza de muchos de estos procesos es cíclica, si bien algunos pueden clasificarse como continuos o semicontinuos.

Una de las operaciones más comunes es la extrusión. Una máquina de extrusión consiste en un aparato que bombea el plástico a través de un molde con la forma deseada. Los productos extrusionados, como por ejemplo los tubos, tienen una sección con forma regular. La máquina de extrusión también realiza otras operaciones, como moldeo por soplado o moldeo por inyección.

Otros procesos utilizados son el moldeo por compresión, en el que la presión fuerza al plástico a adoptar una forma concreta, y el moldeo por transferencia, en el que un pistón introduce el plástico fundido a presión en un molde. El calandrado es otra técnica mediante la que se forman láminas de plástico. Algunos plásticos, y en particular los que tienen una elevada resistencia a la temperatura, requieren procesos de fabricación especiales. Por ejemplo, el politetrafluoretileno tiene una viscosidad de fundición tan alta que debe ser prensado para conseguir la forma deseada, y sinterizado, es decir, expuesto a temperaturas extremadamente altas que convierten el plástico en una masa cohesionada sin necesidad de fundirlo.

Los plásticos tienen cada vez más aplicaciones en los sectores industriales y de consumo. Una de las aplicaciones principales del plástico es el empaquetado. Se comercializa una buena cantidad de polietileno de baja densidad en forma de rollos de plástico transparente para envoltorios. El polietileno de alta densidad se usa para películas plásticas más gruesas, como la que se emplea en las bolsas de basura. Se utilizan también en el empaquetado: el polipropileno, el poliestireno, el policloruro de vinilo (PVC) y el policloruro de vinilideno. Este último se usa en aplicaciones que requieren estanqueidad, ya que no permite el paso de gases (por ejemplo, el oxígeno) hacia dentro o hacia fuera del paquete. De la misma forma, el polipropileno es una buena barrera contra el vapor de agua; tiene aplicaciones domésticas y se emplea en forma de fibra para fabricar alfombras y sogas.

La construcción es otro de los sectores que más utilizan todo tipo de plásticos, incluidos los de empaquetado descritos anteriormente. El polietileno de alta densidad se usa en tuberías, del mismo modo que el PVC. Éste se emplea también en forma de láminas como material de construcción. Muchos plásticos se utilizan para aislar cables e hilos, y el poliestireno aplicado en forma de espuma sirve para aislar paredes y techos. También se hacen con plástico marcos para puertas, ventanas y techos, molduras y otros artículos.

Otros sectores industriales, en especial la fabricación de motores, dependen también de estos materiales. Algunos plásticos muy resistentes se utilizan para fabricar piezas de motores, como colectores de toma de aire, tubos de combustible, botes de emisión, bombas de combustible y aparatos electrónicos. Muchas carrocerías de automóviles están hechas con plástico reforzado con fibra de vidrio.

Los plásticos se emplean también para fabricar carcasas para equipos de oficina, dispositivos electrónicos, accesorios pequeños y herramientas. Entre las aplicaciones del plástico en productos de consumo se encuentran los juguetes, las maletas y artículos deportivos.

Dado que los plásticos son relativamente inertes, los productos terminados no representan ningún peligro para el fabricante o el usuario. Sin embargo, se ha demostrado que algunos monómeros utilizados en la fabricación de plásticos producen cáncer. De igual forma, el benceno, una materia prima en la fabricación del nailon, es un carcinógeno. Los problemas de la industria del plástico son similares a los de la industria química en general.

La mayoría de los plásticos sintéticos no pueden ser degradados por el entorno. Al contrario que la madera, el papel, las fibras naturales o incluso el metal y el vidrio, no se oxidan ni se descomponen con el tiempo. Se han desarrollado algunos plásticos degradables, pero ninguno ha demostrado ser válido para las condiciones requeridas en la mayoría de los vertederos de basuras. En definitiva, la eliminación de los plásticos representa un problema medioambiental. El método más práctico para solucionar este problema es el reciclaje, que se utiliza, por ejemplo, con las botellas de bebidas gaseosas fabricadas con tereftalato de polietileno. En este caso, el reciclaje es un proceso bastante sencillo. Se están desarrollando soluciones más complejas para el tratamiento de los plásticos mezclados de la basura, que constituyen una parte muy visible, si bien relativamente pequeña, de los residuos sólidos.

ANEXO 2

ESTRATEGIAS EN FUNCION DEL:			
ESTRATEGIA	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Diseño de nueva imagen			Crear una nueva imagen para la empresa.
Personal	Reducir el personal.	Contratación de personal calificado para fortalecer el área de producción.	Capacitación y motivación.
Producción	Fabricar sus productos.	Se trabaja la producción en serie lo cual permite disminuir los costos considerablemente.	Creación y diversificación de Productos; Implementación de controles en la producción.
Productos		Crear su propia línea de productos.	Ofrecer al mercado de hules y plásticos, nuevos productos que la competencia no tiene en existencia.
Trabajos especiales	Se basaron en solo vender sobre pedido seguro.		Aumentar unidades de distribución.
Precio	Más bajo que la competencia.	Muy económico.	Muy económico, accesible.
Ventas basadas en justo a tiempo	Se redujeron en inventarios a cero.	Mantener inventarios en cero.	
Distribución	A los clientes constantes y de pedidos muy grandes se les dio el servicio adicional de llevarles hasta su negocio.	Entrega de pedidos a clientes en domicilio.	Entrega de pedidos a clientes en domicilio.
Materias primas	Compra y reserva de materias primas, plástico, pvc con 2 meses de anticipación.		
Maquinaria y equipo	Invertir en compra de maquinaria y equipo.	Invertir en mantenimiento. Mantenimiento de moldes, máquinas.	Invertir en investigación y desarrollo de maquinaria y equipo. Diseños de moldes.
Innovaciones		Realizar mejoras a los productos fabricados ya existentes.	
Cientes fijos		Mantener clientes permanentes a los cuales producirles y venderles.	Contar con una cartera de clientes y proporcionarles entrega a tiempo Seguimiento al cliente y cautivar a nuevos clientes.
Precios		Dar a los clientes el precio más bajo que la competencia a través de reducción de costos.	
Calidad	Entregar sin defectos.	Mantener la calidad de los productos.	Establecimiento de controles de calidad. Introducir ISO 9000.
Terreno		Invertir en un nuevo terreno para ampliar la planta de producción.	
Contratación de servicios externos			Contratar maquila para cubrir demanda de los pedidos así como la entrega a tiempo y bajos costos.
Publicidad		Adquirir el servicio de publicidad a través de la secciona amarilla.	Utilizar otros medios de publicidad.
Política de pagos			Nuevos plazos de pagos.
Fuerza de ventas		Organizar una fuerza de ventas.	La creación de una fuerza de ventas para extender el negocio a mas ciudades del norte y sur de la República.
Exportar			Posicionar a la empresa en un marco internacional.

