



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, HERRAMIENTA
PARA HACER CRECER UNA EMPRESA DE MICRO
A PEQUEÑA; CASO DE ESTUDIO: PLASMOL**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
INGENIERO MECÁNICO ELECTRICISTA
ÁREA INDUSTRIAL**

**PRESENTA:
JULIO EDGAR VALDEZ LOPEZ**

**ASESOR:
ING. VICTOR RIVERA ROMAY**



MÉXICO, D.F.

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE INGENIERIA

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, HERRAMIENTA PARA HACER
CRECER UNA EMPRESA DE MICRO A PEQUEÑA; CASO
DE ESTUDIO: PLASMOL**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
AREA INDUSTRIAL
P R E S E N T A :

JULIO EDGAR VALDEZ LOPEZ

ASESOR: ING. VÍCTOR RIVERA ROMAY

MEXICO, D.F.

2011

AGRADECIMIENTOS

QUIERO AGRADECER:

A DIOS:

Por darme la oportunidad de vivir y poder culminar un sueño.

A MIS PADRES:

Por sus consejos y apoyos durante mi vida estudiantil, a demás de Inculcarme la superación profesional y personal.

AL ING. VICTOR RIVERA ROMAY:

Por su motivación y entusiasmo en la realización de esta tesis, así como de Su paciencia y profesionalismo.

A LOS PROFESORES DE LA UNAM:

Por sus conocimientos y experiencias compartidas durante la carrera Profesional.

A LA FACULTAD DE INGENIERIA:

El orgullo de pertenecer a tan digna institución en la que forme un perfil con el que puedo afrontar y resolver los problemas de mi profesión.

A MI ESPOSA E HIJOS:

Por que actualmente son mi vida y mi entusiasmo para alcanzar y ponerme más objetivos.

De corazón, les doy mi más profundo agradecimiento.

INDICE GENERAL

RELACIÓN DE TABLAS Y CUADROS	6
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. ENTORNO ECONÓMICO	11
1.1 Importaciones y exportaciones	12
1.2 Productos interno bruto	15
1.3 Divisiones de la industria manufacturera	16
1.4 Sector industrial del plástico	16
1.4.1 Consumo del plástico nacional	20
1.5 Problemática del sector industrial Mexicano	
1.5.1 Factores externos	21
1.5.2 Factores internos	25
Conclusiones del entorno económico	29
CAPITULO 2. MARCO TEORICO	
2.1 ¿Qué es la planeación estratégica?	31
2.1.1 Limitaciones de la planeación estratégica	32
2.2 Metodología de la planeación estratégica	34
2.2.1 Misión y objetivo	37
2.2.2 Valores y principios	39
2.2.3 Diagnostico de la situación actual	39
2.2.4 Análisis de factores positivos	42
2.2.5 Identificación de la problemática	44
2.2.6 Revisión de objetivos	47
2.2.7 Identificación y rompimiento de paradigmas	48
2.2.8 Desarrollo de estrategias	50
2.2.9 Plan de negocios	51
2.2.10 Implantación y control	54
CAPITULO 3. ANTECEDENTES DE PLASMOL	
3.1 Historia de la empresa	56
3.2 Organización de la empresa	58

3.3 Principales productos que fabrica PLASMOL	61
3.4 Sistema productivo, tipo y modelo de producción	
3.4.1 Sistema productivo	63
3.4.2 Tipo de producción	64
3.4.3 Modelo de producción	69

CAPITULO 4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL, IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y ANALISIS DE FACTORES POSITIVOS, NEGOCIO: ARTÍCULOS DE PLÁSTICOS.

Introducción	75
4.1 Breve descripción del negocio	77
4.1.1 Principales resultados	79
4.2 Análisis interno	80
4.2.1 Identificación de fuerzas	80
4.2.2 Identificación de debilidades	88
4.3 Análisis externos	90
4.3.1 Identificación de oportunidades	90
4.3.2 Identificación de amenazas	92
4.3.3 Cuadro resumen del diagnostico	94
4.4 Análisis de factores positivos	95
4.4.1 Cuadro resumen de factores positivos	98
4.5 Identificación de la problemática	99
Conclusiones sobre el diagnostico del negocio de artículos de plástico	102

CAPITULO 5 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL, IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y ANALISIS DE FACTORES POSITIVOS, NEGOCIO: MOLDES.

5.1 Breve descripción del negocio	103
5.1.1 Principales resultados	103
5.2 Análisis interno	105
5.2.1 Identificación de fuerzas	105
5.2.2 Identificación de debilidades	108

5.3 Análisis externos	110
5.3.1 Identificación de oportunidades	110
5.3.2 Identificación de amenazas	110
5.3.3 Cuadro resumen del diagnostico	111
5.4 Análisis de factores positivos, negocio moldes	112
5.4.1 Cuadro resumen de factores positivos	113
5.5 Identificación de la problemática, negocio de moldes	115
Conclusiones sobre el diagnostico del negocio de moldes	118

CAPITULO 6 REVISIÓN DE OBJETIVOS, IDENTIFICACIÓN Y ROMPIMIENTO DE PARADIGMAS, DESARROLLO DE ESTRATEGIAS Y PLAN DE NEGOCIOS.

6.1 Revisión de objetivos	120
6.2 Identificación y rompimiento de paradigmas	122
6.3 Desarrollo de estrategias	123
6.4 Plan de negocios	124

CAPITULO 7 ESTIMACIÓN DE COSTOS

7.1 Evaluación de objetivos	125
7.2 Inversión fija actual y depreciación	128
7.3 Estados de resultados	130
7.3.1 Premisas	131
7.4 Estados de resultados proforma	132

CONCLUSIONES DEL AÑO 1999

136

CAPITULO 8 ANALISIS GENERAL DE LA EMPRESA DESPUES DE 10 AÑOS

138

8.1 Análisis de la empresa	138
8.1.1 Organigrama	138
8.1.2 Misión	140
8.1.3 Objetivos	141

8.2 Negocios de PLASIV	143
8.3 Distribución actual de PLASIV	145
Conclusiones año 2010	146
ANEXO 1 Distribución de planta año 1999	147
ANEXO 2 Plan de negocios	148
BIBLIOGRAFÍAS	159

RELACIÓN DE TABLAS

TABLA No.	NOMBRE	CAPITULO	PAGINA
1	Balanza comercial	1.1	12
2	Exportaciones	1.1	13
3	Importaciones	1.1.	13
4	Producto interno bruto	1.2	15
5	Porcentaje de empresas de acuerdo a su actividad empresarial	1.4	17
figura 1	Distribución geográfica del 95% de las empresas	1.4	18
6	Clasificación por tamaño	1.4	18
7	Numero de empresas de plástico	1.4	19
figura 2	Mercado del plástico	1.4	20
8	Encuesta	1.5	23
9	Gerencia operativa tradicional vs. gerencia operativa estratégica	1.5	27
10	Director de una empresa pequeña vs. director de una empresa grande	1.5	28
Figura 3	Zonas de la planeación estratégica	2.2	36
Figura A	Cuadrantes para identificación de la problemática	2.2.5	45
Formato 1	Plan de negocios	2.2.9	52
	Organigrama de PLASMOL	3.1	58
11	Productos plásticos propios	3.3	61
12	Productos plásticos de maquila	3.3	61
13	Moldes	3.3	62

RELACIÓN DE TABLAS

TABLA No.	NOMBRE	CAPITULO	PÁGINA
14	Porcentaje de participación de cada negocio	3.3	62
15	Actores o tipos de producción	3.4.2	66
16	Características de los modelos de producción	3.4.3	70
17	Grado de riesgo	3.4.3	71
18	Características de los dos negocios, según modelo de producción	3.4.3	73
19	Características generales de los negocios	3.4.3	74
20	Productos plásticos propios	4.1	77
21	Productos plásticos de maquila	4.1	78
22	Ventas por producto	4.1.1	79
23	Comparación de precios	4.2.1	81
24	Ciclo financiero artículos de plástico	4.2.1	84
25	Producción julio - diciembre 1998	4.2.1	87
26	Producción enero - abril 1999	4.2.1	87
27	Antigüedad de la maquinaria	4.2.2	89
28	Productos y números de fabricantes	4.3.1	90
29	Proveedores	4.3.1	91
30	Ejemplo de costos	4.3.2	92
31	Resumen del diagnóstico artículos de plástico	4.3.3	94
32	Factores positivos del negocio artículos de plástico	4.4	95
33	Cuadro resumen de factores positivos	4.4.1	98
34	Debilidades vs. amenazas	4.5	99
Figura A	Problemática del negocio artículos de plástico	4.5	101
35	ventas negocio moldes	5.1	103
36	comparación de precios	5.2.1	106

RELACIÓN DE TABLAS

TABLA No.	NOMBRE	CAPITULO	PÁGINA
37	Antigüedad de la maquinaria	5.2.2	108
38	Ciclo financiero de moldes	5.2.2	109
39	Proveedores	5.3.1	110
40	Cuadro resumen del diagnostico del negocio de moldes	5.3.2	111
41	Factores positivos, negocio de moldes	5.4	112
42	Cuadro resumen factores positivos	5.4	113
43	Debilidades vs. amenazas	5.5	115
Figura B	Problemática negocio de moldes	5.5	117
44	Maquinaria y equipo 1999 vs. 2010	8.1.3	142
45	Estado de resultados 1999 vs. 2009	8.2	145

RELACIÓN DE CUADROS

CUADRO No.	NOMBRE	CAPITULO	PÁGINA
1	Resumen inversión/costo	7.1	128
2	Inversión fija	7.2	129
3	Estados de resultados	7.3	130
4	Depreciación del equipo adquirido	7.4	133
5	Estados de resultado proforma	7.4	134

INTRODUCCIÓN.

PLASMOL es una empresa dedicada a fabricar moldes y productos para la industria del plástico desde hace 10 años.

Durante este periodo de tiempo, la empresa ha venido sufriendo cambios económicos, de organización y físicos; los cuales han sido proyectados por los dueños de la empresa basados en su experiencia, intuición, habilidad e inquietudes, sin contar con un plan o programa que regule o califique el crecimiento de la empresa.

Esto último es muy importante, por ser un medio comparativo entre lo escrito y lo realizado, de no contar con esta comparación, no se sabrá si los esfuerzos realizados para alcanzar el fin determinado son los adecuados en tiempo y forma.

Es por ello que el desarrollo de este trabajo pretende ayudar a los empresarios de PLASMOL, a lograr un nuevo reto, pasar de una microempresa a una pequeña empresa; teniendo como herramienta de apoyo a la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Para llevar a cabo dicho propósito son desarrollados los siguientes capítulos.

El primer capítulo titulado, **ENTORNO ECONOMICO**, se hace un estudio y análisis del sector industrial del plástico en la actividad económica de México, además se describe la problemática del sector industrial mexicano y la forma que afecta está al desempeño de PLASMOL.

En el segundo capítulo se define lo que es y representa la **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** en la proyección y dirección de una empresa, así mismo se desarrollan cada uno de los puntos ha seguir por la planeación estratégica, con el objetivo de conocer el método que será aplicado en la empresa.

En los **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**, se desarrollan los siguientes puntos:

- Historia de la empresa desde su fundación hasta 1999
- Su estructura organizacional
- Descripción de las dos tipos negocios con los que cuenta la empresa
- Descripción de los principales productos de la empresa
- Sistema, tipo y modelo de producción que tiene

Todo lo anterior se realizó con el propósito de contar con un panorama general de PLASMOL.

En el cuarto capítulo se describe la aplicación de algunos puntos de la metodología de la planeación estratégica en el negocio de artículos plásticos, donde se realiza un análisis de la situación actual de este negocio de manera objetiva, identificando características internas y externas que fortalecen, debilitan, amenazan o crean oportunidades en las actividades efectuadas por este negocio y el medio ambiente que le rodea.

Por su parte este capítulo también comprende la identificación de todos los factores positivos encontrados en la fabricación de artículos plásticos, efectuando una evaluación comparativa entre las fuerzas y oportunidades identificadas con el propósito de establecer si el negocio puede considerarse estable, esto es, si los empresarios tienen el control del negocio ó si es vulnerable, es decir, el medio ambiente es quién determina el rumbo a seguir del negocio.

Al igual que en el negocio de artículos plásticos se realiza las mismas actividades para el negocio de fabricación de moldes creando de esta manera el quinto capítulo

El capítulo sexto comprende los objetivos, paradigmas, estrategias y un plan de negocios basados en la información de los capítulos cuarto y quinto desarrollados en este documento; con el único propósito de ayudar a los empresarios de PLASMOL a lograr en un período de tiempo determinado ser una pequeña empresa.

El séptimo capítulo trata de justificar desde el punto de vista financiero la factibilidad de la Planeación Estratégica, a través de los estados de resultados actuales (1998 y 1999) y proforma (2000, 2001 y 2002).

En el octavo capítulo se mencionan los logros obtenidos a 10 años por los empresarios al haber aplicado la planeación estratégica en su empresa.

CAPITULO 1. ENTORNO ECONOMICO

Las relaciones entre la empresa y su medio ambiente se pueden analizar de diversas maneras.

Primero, se puede ver a la empresa importando diferentes clases de insumos como: recursos humanos, administrativos, técnicos y de capital, estos se transforman para obtener productos como bienes y servicios, en busca de utilidades.

Una segunda manera de estudiar las relaciones de la empresa consiste en centrarse en las demandas generadas por la sociedad, como: empleados, consumidores, proveedores, accionistas, gobierno y comunidad.

El tercer enfoque considera a la empresa operando en un ambiente externo compuesto de oportunidades y restricciones, clasificadas en: económicas, tecnológicas, socioculturales y políticas.

De acuerdo a lo anterior en este capítulo llamado **entorno económico** se aplicará el tercer enfoque, con el propósito de establecer un panorama económico, tecnológico, sociocultural del sector industrial en el que se desempeña PLASMOL.

Este y todos los sectores industriales tienen una participación en la economía de México, la cuál se ve reflejada en los siguientes indicadores económicos:

- Exportaciones
- Importaciones
- Producto Interno Bruto

Los cuales son desarrollados en seguida.

1.1 IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES

En la actualidad, la economía mundial ha sufrido grandes cambios ahora se basan en tratados de libre comercio, formación de bloques económicos, entre otros; cambios que han obligado a nuestro país a formar parte activa de ellos.

Es por esto que el panorama macroeconómico y comercial de México se ha transformado con una rapidez inusitada, sin dar tiempo a que el aparato productivo reaccione por igual al cambio mundial.

El saldo comercial en los últimos 4 años entre las importaciones y exportaciones de México existe un saldo negativo; esto es, compramos más de lo que vendemos.

Pero aún con esta tendencia existe una recuperación en los años 2009 y 2010 en la balanza comercial como se aprecia en la tabla 1.

TABLA 1
BALANZA COMERCIAL *
(MILLONES DE DOLARES)

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	SALDO
2007	271,875	281,949	- 10,074
2008	291,343	308,603	- 17,260
2009	229,707	234,385	- 4,678
2010	298,360.8	301,481	- 3,120.20

* FUENTE INEGI

En lo que respecta a las exportaciones según el grupo de actividades económicas de México estas prácticamente se concentran en los productos de la industria manufacturera, los cuales representan en el 2009 un 82.51% del total, dejando en un segundo término a la industria de transportes y otros servicios que sólo contribuye con 6.42%.

Esto es reflejado en la tabla 2 donde se observan los cuatro grupos de actividad económica en México.

TABLA 2
EXPORTACIONES
POR GRUPOS DE ACTIVIDAD ECONOMICA *
(MILLONES DE DOLARES)

AÑO	INDUSTRIA MANUFACT.	AGROPECUARIAS	INDUSTRIA EXTRACTIVA	TRANSP. Y OTROS SERV.
2007	219,685	7,435	1,737	17,489
2008	230,840	7,916	1,931	18,040
2009	189,534	7,824	1,448	14,767

* FUENTE INEGI

Las importaciones realizadas por México en los últimos 3 años son básicamente insumos y maquinaria, utilizada en la elaboración de sus productos nacionales. Siendo para el último año, la industria manufacturera de mayor participación en las importaciones nacionales, con un 92.0%, seguida por la actividad de compras de productos varios con una participación del 2.64. Esto se observa en la tabla 3.

TABLA 3
IMPORTACIONES
POR GRUPOS DE ACTIVIDAD ECONOMICA *
(MILLONES DE PESOS A PRECIOS DE 2003)

AÑO	INDUSTRIA MANUFACT.	AGROPECUARIAS	INDUSTRIA EXTRACTIVA	COMPRAS DIRECTAS AL EXTERIOR DE PRODUCTOS VARIOS
2007	2,723,273.75	54,095.24	11,541.06	81,211.27
2008	2,798,183.71	61,095.56	19,683.23	79,740.39
2009	2,258,016.07	46,958.63	11,104.54	64,677.97

* Fuente INEGI

De las tablas anteriores, se puede observar que la crisis global afecto a las importaciones y exportaciones de la industria en México al sufrir una caída del 21.79% en el año 2009 respecto al año 2008 de las exportaciones, y del 23.99% en el mismo periodo de las importaciones. Esto indica que los empresarios no están invirtiendo en tecnología y tampoco están generando productos competitivos a nivel global.

1.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO

El producto interno bruto (**PIB**) se define como la suma de los valores monetarios de todos los bienes y servicios producidos por un país durante un período de tiempo determinado.

PIB = INGRESOS (t)

INGRESOS = suma total de todos los ingresos de cada actividad económica, en un periodo de tiempo determinado.

El objetivo de hablar del PIB es conocer la participación que tiene la industria manufacturera en la generación de capital.

TABLA 4
PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL
PRODUCTO INTERNO BRUTO NACIONAL *
(MILLONES DE PESOS)

	2009	%	Al 3er bimestre del 2010	%
TOTAL	7,960,528		8,961,943	
Agropecuario	307,779	3.86	310,611.3	3.46
Minería	435,306	5.47	448,935	5.00
Industria Manufacturera	1,396,624	17.54	1,514,328	16.9
Construcción	557,763	7.0	553,356	6.17
Electricidad, gas, agua	117,203	1.47	119,935	1.34
Comercio, restaurantes y hoteles	1,199,122	15.06	1,332,691.3	14.87
Transporte, almacenamiento y correo	576,928	7.24	605,236.66	6.75
Serv. Inmobiliarios y de alquiler de bienes	925,991	11.63	931,275.33	10.39
Servicios educativos	400,320	5.03	406,013.33	4.53

- FUENTE INEGI

En la tabla 4, se puede observar que la industria manufacturera participa con el 17.54% del PIB en el año 2009 y en el año 2010 con el 16.9%, mientras que el sector de comercio, restaurantes y hoteles ocupa el segundo lugar con el 15.06% en el 2009 y para el 2010 con el 14.87%, otro sector de gran relevancia es el de servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e inmuebles.

1.3 DIVISIONES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

La Industria manufacturera se encuentra dividida en nueve sectores, que son:

1. Productos alimenticios, bebidas y tabaco.
2. Textiles, prendas de vestir, e industria del cuero.
3. Industria de la madera y productos de madera.
4. Papel, productos de papel, imprenta y editoriales.
5. Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos de caucho y plástico.
6. Productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón.
7. Industrias metálicas básicas.
8. Productos metálicos, maquinaria y equipo.
9. Otras industrias manufactureras.

El propósito de mostrar los sectores en los que esta dividida la industria manufacturera es el de ubicar al sector industrial del plástico, por ser el campo comercial en el que opera PLASMOL.

1.4 SECTOR INDUSTRIA DEL PLÁSTICO

En la última década el plástico ha sustituido con gran éxito a otros materiales y productos gracias a su bajo costo y versatilidad.

Entre las áreas que ha incursionado son: la automotriz, equipos electrónicos, equipos de oficina, maquinaria industrial, en la agricultura, y en los últimos 4 años uno de los sectores con mayor crecimiento es la industria de envases, botellas y alimentos.

No sorprende que la marcada preferencia por los plásticos vaya en aumento gracias a las continuas mejoras en cada una de las fases de formulación y producción. Dependiendo del mercado y la aplicación, se utilizan materiales plásticos nuevos y diferentes para sustituir cerámica, metal, hule, madera e incluso otros plásticos.

A fines del año 2009 existían 3,004 empresas dedicadas a la transformación del plástico, las cuales se clasifican de acuerdo a su actividad empresarial en:

Tabla 5.

TABLA 5
PORCENTAJE DE EMPRESAS DE ACUERDO A SU ACTIVIDAD EMPRESARIAL

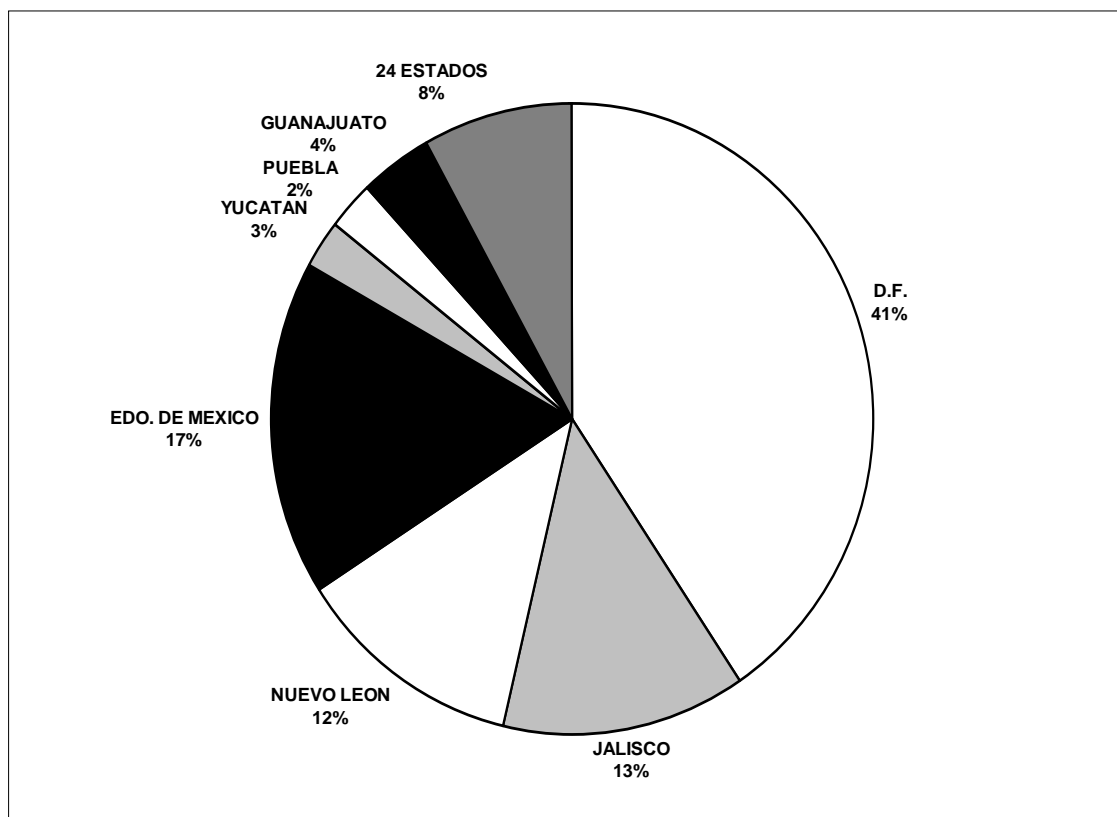
ACTIVIDAD EMPRESARIAL	PORCENTAJE
Elaboración de películas y bolsas de Polietileno	24
Envases de plástico soplado (botellas y preformas)	30
Artículos para el hogar	6.2
Piezas moldeadas industriales y de empaque	1.9
Juguetes	2.3
Artículos de plástico reforzado	1.7
Laminados decorativos	2.9
Productos de PVC	3.9
Perfiles y tuberías	6.7
Productos diversos	20.4

* FUENTE INSTITUTO NACIONAL DEL PLASTICO

De la tabla 5 se observa que la producción de envases y bolsas de polietileno tienen el 54% de participación de esta actividad entre las dos, esto se debe al consumo de líquidos y productos alimenticios envasados.

Es importante hacer notar que la mayor concentración de empresas del plástico está ubicada en el D. F., teniendo una participación del 41% del total de 3,004 empresas transformadoras de plástico, quedando en segundo término el Estado de México con el 17%, por estar cerca del DF. Figura 1.

Figura 1
***DISTRIBUCIÓN GEOGRAFICA DEL**
95% DE EMPRESAS DE PLASTICO



*Fuente INEGI 2008

Las 2,500 empresas transformadoras de plástico están clasificadas de la siguiente manera.

TABLA 6
CLASIFICACIÓN POR TAMAÑO

TAMAÑO	VENTAS ANUALES Millones de Pesos	EMPLEADOS	CANTIDAD DE EMPRESAS
MICRO	menor de 1.5	1-15	1802
PEQUEÑA	1.5 -10	16 - 100	721
MEDIANA	10 - 20	101 - 250	360
GRANDE	mayor a 20	mayor a 250	120

De los datos anteriores se observa que la gran mayoría de empresas, son micro con el 60% del total, PLASMOL se encuentra clasificada, de acuerdo a su tamaño en microempresa, por contar con 2 empleados laborando en ella y ventas menores a 1.5 millones de pesos anuales además la actividad empresarial es la industria del juguete y productos diversos.

TABLA 7
NUMERO DE EMPRESAS
DE PLASTICO

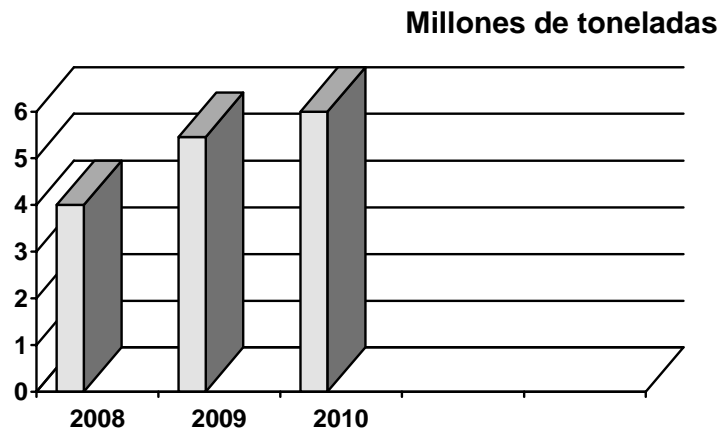
AÑO	NUMERO DE EMPRESAS
2007	3,151
2008	3,050
2009	3,004

La tabla 7 muestra la cantidad de empresas en los años 2007 a 2009, observamos que existe una disminución a fines del 2009, esto provocado porque algunos empresarios decidieron convertirse en comercializadores en lugar de productores.

1.4.1 CONSUMO DEL PLASTICO

El consumo del plástico entre los años de 2008 a 2010 se ha incrementado como se observa en la figura 2.

FIGURA 2
***MERCADO DE PLASTICO**
CONSUMO APARENTE 2008 - 2010



* Fuente: Instituto Mexicano del Plástico

De la figura 2 observamos un incremento del 36.5% en el consumo del material plástico entre los años 2008 y 2009, mientras que para el periodo de 2009 a 2010 existe un incremento del 9.8%, por otra parte la participación del sector plástico en el PIB nacional en el 2010 fue de 179,238 millones de pesos, millones de pesos, dicha cifra indica que la industria del plástico participa en pequeña proporción en el PIB nacional, pero a medida que pasen los años tanto el consumo como su participación en el PIB del país incrementará en forma considerada.

Aun con la crisis de los últimos dos años existe oportunidad en el mercado nacional, el cual no ha sido aprovechado por los empresarios, factor que permite la importación de productos de países como Taiwán, china, corea y Español en los últimos años, además del norte mexicano.

Concluyendo con los indicadores económicos nacionales, podemos mencionar que la industria del plástico es un sector importante en la actividad industrial del país ya que se relaciona casi con todos los sectores económicos del país y en medida que el tiempo transcurra esta importancia se incrementará.

1.5 PROBLEMATICA DEL SECTOR INDUSTRIAL MEXICANO

La industria mexicana en los últimos años ha registrado cambios notables; la apertura del comercio exterior, la reestructuración productiva, financiera y comercial, la apertura de mayores espacios a la iniciativa privada, entre otras características.

Con todos estos cambios la industria en México presenta problemas; de carácter interno y externo como los que se describen a continuación.

1.5.1 FACTORES EXTERNOS

El cambio es lo más sobresaliente en el mundo actual, la tendencia de la economía mundial muestra que el país que se aferre a un esquema proteccionista y a una política de sustitución de importaciones quedará irremediabilmente rezagado y será sólo espectador de la historia que escribirán las naciones que progresen y se desarrollen, esto también es aplicable a las empresas.

Al sector industrial de nuestro país le cuesta trabajo acoplarse a estos cambios: tanto en el tamaño y movimiento de la población, cambios en la naturaleza, ubicación y disponibilidad de los empleos, relaciones en constante cambio entre países y bloques económicos; cambio en el enfoque de los negocios, en las relaciones entre patrones y trabajadores.

Por todas partes existen y exigen cambios los cuales afectan de manera externa al sector industrial Mexicano, algunos de estos se mencionan en seguida.

- **CAMBIOS TECNOLOGICOS CONSTANTES**

La tecnología es el conjunto de sistemas, procesos, equipos, maquinaria y metodología que se utilizan para fabricar un bien o un producto.

En años pasados con el mercado cerrado existió una limitación a la educación tecnológica, muchas de las fallas que hoy se observan se derivan de que ese tipo de economía no necesitaba de tecnología de vanguardia. Está ocupaba un segundo plano en las preocupaciones de los empresarios mexicanos, es por ello que mientras que en otros países llamados desarrollados se preocupaban en mejorar su tecnología, en México la

preocupación primaria era sobrevivir provocando que la industria del país no tenga el capital para adquirir tecnología de vanguardia como los países desarrollados.

- **INTERDEPENDENCIA**

Interdependencia es la relación que se tiene con otra persona moral o física con la que hay un acto de obediencia.

Nuestro país depende tecnológicamente, económica y comercialmente de los EUA. Esto se ve reflejado en las exportaciones realizadas por México a los EUA, las cuales representan el 65% del total de exportaciones efectuadas al igual que las importaciones, con lo anterior se refleja un claro control de los EUA sobre México.

- **COMPETENCIA FERROZ**

La competencia es la guerra entre diversos oferentes del mercado; imaginemos una competencia feroz, la cuál en los últimos años se ha venido dando para controlar el mercado de un país, actividades que son comunes para ciertos países y sus empresas.

En México esta actividad es muy reciente, y mas ahora con la economía global la mayoría del sector manufacturero no está preparado para este cambio comercial, provocando con ello una competencia feroz y de clases distintas: venta de artículos similares en distintos mercados sobre bases competitivas, totalmente diferentes como: precio, selección, calidad, servicios antes, durante o después de la venta.

Con la globalización de la economía, las compañías se ven ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales puede introducir en el mercado innovaciones de producto y de servicio, ejemplo de países con los que compite: china, Taiwán, corea y la comunidad económica Europea.

- **SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN NOVEDOSOS.**

Es el conjunto de elementos o actividades utilizadas para poner el bien o producto en manos del cliente.

La forma con que se lleve a cabo esta actividad permite a un país o empresa tener una excelente participación en el segmento de mercado al cual pertenece.

Para el sector industrial mexicano la comercialización es importante pero comparada con los medios que utilizan las empresas de otros países se encuentra en desventaja.

- **CALIDAD A PRECIOS ADECUADOS.**

Calidad: es generar permanentemente valor agregado al cliente.

Valor agregado: es aquello que el cliente percibe como mejora y está dispuesto a pagar por ello.

La calidad es uno de los problemas de la industria Mexicana, ya que se tiene una pobre cultura de calidad competitiva a nivel mundial, esto es reflejado en la encuesta realizada a personas del país, de cuanta calidad tienen sus productos. Tabla 8.

**TABLA 8
ENCUESTA**

PAIS	MUY BUENA	BUENA	POBRE	MUY POBRE
EUA	38%	57%	5%	0%
JAPON	47%	45%	6%	2%
ALEMANIA	36%	4%	16%	2%
CANADA	28%	43%	21%	8%
TAIWAN	18%	36%	28%	8%
MEXICO	6%	21%	52%	19%

De la tabla anterior se concluye que la calidad del producto mexicano según la encuesta es pobre; lo que provoca un alto ingreso de productos extranjeros, al país.

- **FORMACION DE BLOQUES ECONOMICOS.**

Bloques económicos: son alianzas económicas entre países para salvaguardar sus intereses

La formación de estos bloques económicos es sugerida por un(os) país(es) rico(s) a otro(s) más pobre, con el objeto de efectuar intercambios comerciales entre los participantes, por lógica el participante más rico tendrá mayores ventajas.

PRINCIPALES BLOQUES COMERCIALES.

- Norteamérica
- ALADI (Sudamérica)
- Comunidad Económica Europea (CEE.)
- Cuenca Oriental del Pacifico.

Para México el tratado de Libre Comercio que firmó con los países de Norteamérica, principalmente con EU. Es solamente un medio para que este país, que es el más rico de los tres (Canadá, EU., México), pueda proteger sus fronteras comerciales, por lo que podemos concluir que los bloques económicos sirven al más fuerte.

1.5.2 FACTORES INTERNOS

Se dice que la problemática del sector industrial mexicano es por varios factores como: descapitalización, tecnología obsoletas, intensa competencia, difícil acceso al financiamiento, diagnóstico empresarial incorrecto sobre el cambio económico, falta de innovación, ausencia de programas de calidad y capacitación, elevados costos de operación, deficiente administración de recursos humanos y materiales e inapropiados sistemas de comercialización.

Estos son algunos de los problemas que las empresas tienen que enfrentar en nuestro país.

- **ATRASO TECNOLÓGICO**

Atraso tecnológico es el rezago de la industria nacional en usar la tecnología con respecto a la utilizada por los países llamados desarrollados.

La gran mayoría de los empresarios asocian el atraso o adelanto tecnológico a los años que tiene la maquinaria que poseen, pero esto solo es parte de ello, ya que también un atraso tecnológico existe al no saber utilizar y mejorar los sistemas, procesos, equipo y maquinaria que componen a una empresa.

En México el atraso cada vez es menor y podrá mejorar siempre que el empresario este dispuesto a invertir en tecnología para sus empresas.

Sucede que el mundo y la sociedad que anteriormente enfrentaban las empresa mexicanas, ha cambiado y rebasa los límites de capacidad de adaptación de éstas y más si no se lleva a cabo una cultura industrial y organizacional, además de la falta de investigación y desarrollo de la tecnología.

Otro factor que ayuda a tener un atraso es la falta de capital y personal necesario para la tecnología utilizada por empresas de países desarrollados.

- **IDIOSINCRASIA**

La idiosincrasia es el temperamento propio por el cual se distingue uno de los demás, como grupo o individuo, esta depende de la cultura, costumbres, ideología, religión, etc.; debido a la idiosincrasia los trabajadores tienen cierto comportamiento.

El personal es altamente importante, por tanto hay que tomar en cuenta el modo de tratarlos, y la forma de relacionar sus intereses con los del negocio.

Es importante señalar que dentro del sector industrial se consideran dos grupos de personas; el explotado (trabajador) y el explotador (empresario). Al existir estos dos grupos es difícil que se tengan objetivos similares dentro de la empresa.

Tal vez la culpa principal de esto la tenga el empresario por no darle la importancia debida al personal con el cual labora.

Algunas de las soluciones que se pueden dar a este problema son:

- Trato humano al obrero.
- Mayores prestaciones e incentivos.
- Involucrar al personal en los problemas de la empresa.
- Programas de motivación, capacitación e integración de equipo.

Estas soluciones a simple vista se ven fáciles, sin embargo no existe la cultura de capacitación, por parte de los trabajadores así como de los empresarios.

Abordando más en el tema existe una gran mayoría de empresas, que no invierten en capacitación por temor a que se convierta en gasto, además de pensar que si capacitan a su personal estos pronto querrán ganar más y si no se les otorga ese incremento se van de la empresa sin retribuir, en apariencia, el gasto generado por la misma.

Cuando una persona encuentra buen ambiente de trabajo rinde más, de igual forma, cuando siente que tiene mejores perspectivas, cuida más su trabajo, por lo que es necesario que los empresarios comprendan esto y así exista un buen ambiente de trabajo.

Si se logra completar el proceso de cambio de actitudes en la mente del pueblo mexicano, se tendrá gente mejor preparada en general, disminuyendo el gasto de capacitación.

- **NO MENTALIDAD A LARGO PLAZO**

Definición: problema interno de la empresa (mexicana) que consiste en tener una visión parcial de la misma y del entorno económico, político y social, con proyecciones limitadas para el futuro.

Este problema recae en él o los dirigentes de las empresas, sin importar el tamaño de estas, por lo que la decisión o perfil directivo del empresario mostrará el camino a seguir de la empresa.

En la tabla 9 se efectúa una descripción y comparación entre una gerencia operativa tradicional y una estratégica.

TABLA 9

GERENCIA OPERATIVA TRADICIONAL	GERENCIA OPERATIVA ESTRATEGICA
Maneja las variables controlables	Responde a las no controlables y gobierna las controlables.
Actúa según lleguen los problemas	Considera, además tendencias económicas, sociopolíticas.
Considera que no debe haber cambios y si los hay, que no lo perjudiquen	Redefine y realiza cambios para no perder participación de mercado.
Generalmente no toma en cuenta a los clientes, ni al público	Considera a toda persona, organización que esta involucrada en su mercado.
Busca popularizar un producto o servicio que es considerado como permanente.	Persigue un posicionamiento e imagen corporativa que respalde a sus proveedores como una competencia potencial.
Cuida a la competencia que ofrece mismo producto, solo considerando al público como consumidor	Cuida una amplia gama de competidores a partir de considerar al público como elector.
Cree que las empresas provocan el cambio	El cambio lo considera como consecuencia externa a la empresa y a las cuales hay que responder
Considera que hay pocas sorpresas que afectan el manejo de las empresas.	Observa todo cambio en las empresas que están a su alrededor ya que pueden ser posibles riesgos y oportunidades.
Cree que hay una continuidad en los mercados, productos, tecnología y prácticas comerciales.	Toma en cuenta que hay cambios en todos los factores internos y externos que rodean a la empresa.
Generalmente segmenta el mercado en base al nivel de ingreso del consumidor.	Segmenta el mercado en base a la dinámica de la población, estilo de vida, comportamientos, objetivos, etc.

La anterior comparación refleja lo que un director, gerente o líder empresarial debe tener en cuenta, para prevalecer con el tiempo.

Estas serían entre otras algunas de los factores que un empresario mexicano debería de evaluar, ahora que la competencia cada vez es mayor y más feroz.

Podemos agregar que el empresario es quien posee el éxito o fracaso de la empresa.

- **DIFICULTAD PARA CRECER**

Es la falta de visión estratégica de los empresarios para hacer crecer su empresa. Tanto la idiosincrasia del mexicano, como las barreras socioeconómicas, son factores que influyen en el crecimiento de toda empresa.

En la tabla 10 se muestran las diferencias que existen entre como dirigir una empresa pequeña y una empresa grande.

TABLA 10

EMPRESAS PEQUEÑAS	EMPRESAS GRANDES
El ejecutivo en jefe representa básicamente un empresario	El ejecutivo en jefe representa un dirigente de un equipo y es hábil para resolver conflictos
Las decisiones más importantes se toman en los altos niveles	Decisiones excepcionales se toman en los altos niveles.
Los altos ejecutivos tienen contacto frecuentemente con los empleados	Los directivos a nivel medio están entre los directivos de alto nivel y jefes de departamentos así como los empleados
La comunicación se realiza de persona a persona, en forma oral y sin especificaciones	La comunicación se realiza más frecuentemente por escrito y se siguen procedimientos
Existen pocas políticas y reglas claras	Muchas políticas y reglas que rigen las acciones subordinadas y de libertad.
Las funciones del personal están mal definidas	Las funciones son amplias y se respeta la experiencia
Las operaciones no son complejas	Las operaciones son muy complejas
Hay pocos o nulos fondos disponibles para contratar más personal	Se dispone de fondos para emplear expertos.

CONCLUSIONES DEL ENTORNO ECONÓMICO

En los últimos años el sector industrial mexicano se encuentra en un período de crecimiento, conforme se lo ha ido exigiendo el comercio mundial.

Para la industria de México ha sido difícil esta etapa ya que no estaba preparado para competir con empresas nacionales e internacionales, prueba de este crecimiento comercial es el superávit que se ha presentado en México en los últimos dos años comparado con los anteriores.

Por otra parte gracias a este paso hacía el crecimiento, el sector industrial se ha encontrado con problemas de carácter interno (nacional) y externo (internacional), que ha tenido que ir resolviendo poco a poco, como es el:

- Conocimiento y adquisición de tecnología de vanguardia, claro esta, solo puede ser adquirida por empresas con dinero y que tengan buena planeación en el aprovechamiento de la capacidad instalada de la misma.
- Cambio en la calidad, presentación de los productos, y estrategias comerciales para satisfacer las necesidades de la población mexicana, y frenar el consumo de productos extranjeros.
- Cambio en la idiosincrasia entre trabajador y empresario, para que no se vean como explotador y explotado, con la finalidad de que puedan trabajar de manera conjunta en el crecimiento y estabilidad a largo plazo de la empresa.
- Mejorar el perfil del empresario, por ser el responsable del éxito o fracaso de la empresa.

Dado los problemas que tiene la industria de México, PLASMOL no queda excluido de los mismos, algunos de estos problemas son:

- Falta de preparación y experiencia en la comercialización de sus productos en forma novedosa como lo exige, la lucha comercial mundial.

-
- Falta de capital para adquirir maquinaria y equipo moderno, ya que el utilizado por PLASMOL es de los años 1965 y 1970.
 - Inexperiencia para dirigir de una forma formal a la empresa por parte de los empresarios.
 - El crecimiento de la empresa es un poco en desorden por que no existe una adecuada planeación.
 - Dificultad para crecer económicamente y de manera organizacional.

Finalmente esté capítulo podemos decir que la solución a los problemas que aquejan a la industria mexicana, solamente pueden ser resueltos por los empresarios:

- Teniendo una mejor preparación académica y sensibilizarse en los problemas que aquejan a sus empresas.
- Contratar individuos que lo apoyen en la solución de sus problemas, con la finalidad de hacer frente a los cambios económicos y comerciales que se presentan a nivel mundial.

CAPITULO 2. MARCO TEORICO

Cada empresa necesita para su funcionamiento una serie de decisiones, que van desde el tipo general hasta las específicas; estas decisiones se complican en la medida que la empresa crece por lo que, el crecimiento puede ser de forma ordenada o desordenada, dependiendo de la cantidad y calidad de información que se tenga del medio ambiente, así como de la forma de ser y administrar del director.

Una de tantas herramientas que puede utilizar el director en la dirección de su empresa es la Planeación Estratégica.

2.1 ¿QUE ES PLANEACION ESTRATEGICA?

Planeación Estratégica es una herramienta sistemática que sirve para guiar, establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias; así como para identificar debilidades y peligros que rodean a la empresa, con el propósito de alcanzar el futuro deseado por los empresarios, esto es, hacer realidad los sueños, llevando constantemente una comparación entre la realidad y el sueño a alcanzar.

De esta forma la Planeación Estratégica crea un banco de información con objeto de formar un escenario posible y probable sobre el entorno ambiental en el que se encuentra la empresa, la calidad de esta información y sus resultados dependerá de como los directores la utilicen y procesen atendiendo a su imaginación, creatividad y juicio analítico. Por tanto es posible opinar que la Planeación Estratégica forma un modo de pensar, una actitud y un modo de vida organizada.

Otro aspecto importante es que busca dirigir el futuro de las decisiones tomadas en el presente, esto es, no responder a la pregunta ¿Qué deberá hacer la organización en el futuro?, sino ¿Qué debemos hacer en el presente para llegar a hacer lo que queremos?

Por otra parte es importante mencionar que la Planeación Estratégica tiene que ser implementada por el director de la empresa, por ser, en primera instancia quien debe comprometerse con ella.

De lo anterior se puede expresar que la aplicación de la Planeación Estratégica, sirve como una transición ordenada entre la posición actual de una empresa y la que desea en el futuro.

2.1.1 LIMITACIONES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Para implementar la Planeación Estratégica existen algunas limitaciones, tales como:

Medio Ambiente diferente al esperado, como la planeación esta basada en predicciones, estas pueden fallar por cuestiones inesperadas, tales como: disminución en la actividad económica del país; repentinas disminuciones de precio por un competidor; restricciones gubernamentales (Leyes ecológicas, impuestos, etc.); introducción de productos extranjeros que sustituyan a los de la empresa, entre otros, es por ello que la información que se tenga del medio ambiente debe ser lo más apegado a la realidad y de calidad para aumentar la probabilidad de éxito en alguna toma de decisión.

Resistencia al cambio, dentro de algunas empresas las formas tradicionales de realizar las actividades, reglas y métodos pueden estar muy arraigadas que es y será difícil imponer un cambio, aunque la manera tradicional no sea la adecuada.

Costo de la Planeación, se requiere de un esfuerzo significativo, ya que algunas personas tendrán que dedicar parte de su tiempo, para recabar información y evaluar, por lo que el empresario debe efectuar una relación costo-beneficio, que le permita decidir si la empresa debe solventar los gastos de esta actividad.

Dificultad para Planear, la planeación es una actividad que requiere imaginación, capacidad analítica y selectiva, creatividad, tiempo y alto grado de compromiso para llevarla a cabo, al no existir cualquiera de los dos últimos la implantación de lo planeado puede resultar un fracaso. Es importante mencionar que a pesar de la existencia de una metodología, está debe apegarse a las necesidades y recursos de cada empresa.

El tamaño de una empresa para determinar la variante de Planeación que debe adoptarse, el tamaño es importante; por ejemplo, en micro y pequeñas empresas el sistema puede ser más sencillo por haber menos personas involucradas y las operaciones son menos complejas que en las grandes. Las diferencias más notables en cuanto a estudio son:

Integridad del Sistema, una forma sencilla de utilizar la planeación por primera vez en algunas empresas, puede ser comenzando a realizar una lista de sus principales oportunidades y peligros; fortalezas y debilidades; identificar y evaluar estrategias, con el propósito de explotar las características favorables o evitar situaciones difíciles, basados en

los peligros y las debilidades; considerando siempre un presupuesto para cada actividad ha desarrollar.

Grado de formalidad, el proceso de implantación de la Planeación estratégica puede ser altamente formal y profundo o muy informal y por lo tanto superficial, esto depende directamente del tamaño de la empresa, de los objetivos que se quieren alcanzar, y del tipo de director con que cuente la empresa, ya que de él depende la formalidad o informalidad de la planeación.

Existe un grado pequeño de planeación formal cuando las actividades están plasmadas en un documento, contando con responsables y un periodo de tiempo para cumplirlas.

Tiempo, es importante tener en cuenta el factor tiempo, por ser quien determina el inicio y final de algún propósito. Este período de tiempo puede ser programado por el personal involucrado, considerando las actividades y necesidades de la empresa o impuesto por el director.

Contar con un líder, el director general de la empresa, es quién debe estar totalmente comprometido y convencido de que la planeación es una herramienta que le ayudará a administrar la empresa con una mejor visión y llevar a cabo una mejor toma de decisiones con el propósito de aumentar la probabilidad de éxito. De esta forma la personalidad del director determina en gran medida, la personalidad de la empresa.

Con lo anteriormente descrito podemos decir que la planeación estratégica no pretende predecir el futuro de una empresa, pero si puede ayudar a evitar sorpresas, anticipar amenazas y aprovechar oportunidades.

2.2 METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Existen diferentes modelos de planeación estratégica dependiendo de las necesidades y complejidades de cada empresa. De esta forma el éxito logrado por una empresa al utilizar cierto modelo de planeación, no garantiza el éxito a otra que lo utilice.

Las etapas de la planeación estratégica, que se siguen en este caso de estudio son:

1. Obtención de la Misión y Objetivos
2. Valores y Principios
3. Diagnóstico de la Situación Actual
4. Análisis de factores positivos
5. Identificación de la problemática
6. Revisión de objetivos
7. Identificación y Rompimiento de paradigmas
8. Desarrollo de Estrategias
9. Plan de negocios
10. Implantación y control

Las etapas anteriores pueden clasificarse de acuerdo al perfil de las personas que desarrollan estas actividades, obteniendo dos divisiones:

- **Zona de planear**, comprendida por las ocho primeras etapas de la planeación estratégica, las cuales pueden realizarse en pocos meses, su ejecución debe estar a cargo de una persona con perfil estratégico o de tipo planeador; con las características que se mencionan a continuación:

PERFIL DEL PLANEADOR

- Visión clara de la oportunidad
- Posee decisiones ágiles
- Trabaja más en gabinete
- Pensamiento a largo plazo
- Buscador de recursos
- Realiza actividades diferentes a las de los demás o realiza actividades similares de manera diferente
- Se pregunta ¿Estoy haciendo lo que debo hacer?

-
- Analiza y resuelve los problemas atendiendo el impacto que ocasionarán
 - El concepto central de él, es la eficacia, entendiéndola como:
 1. Capacidad de producir el efecto deseado
 2. Hacer efectivo un intento o propósito específico
 3. Capacidad de planear, organizar y dirigir acciones
 - **Zona del hacer ó ejecutar**, comprendida por la etapa de implantación y control, donde el tiempo de ejecución puede ser mayor a un año y requiere un perfil operativo o de capataz, este perfil se describe a continuación:

PERFIL DEL HACEDOR O EJECUTOR

- Decisiones poco ágiles
- Trabaja en actividades operativas
- Pensamiento a corto plazo
- Busca controlar recursos
- Realiza actividades mejor que los rivales
- El concepto central es la eficiencia, entendiéndola como:
 1. Proporción de resultados logrados con los esfuerzos utilizados conjuntamente
 2. Capacidad para combinar recursos al más bajo costo en términos de Tiempo, energía y dinero.

Las dos zonas antes mencionadas se representan conforme al período de tiempo que tardan en ejecutarse, mostrada en la siguiente figura 3.

Figura 3
ZONAS DE LA
PLANEACIÓN ESTRATEGICA



Es importante realizar algunas reflexiones acerca de estas dos zonas de la planeación estratégica:

- No es lo mismo **planear** que **hacer**, por ser dos actividades diferentes.
- El verdadero secreto para lograr el éxito en la planeación consiste en pasar de la zona de planeación a la zona de ejecución.
- El planear lleva poco tiempo
- El hacer puede llevar años
- La felicidad, el éxito y el aumento de la autoestima empresarial se logra al pasar a la zona del hacer.
- Todo mundo planea, poca gente hace.
- Las personas que planean tienen un perfil diferente a las personas que hacen o ejecutan.

Concluyendo con la metodología de la planeación estratégica, esta debe ser diseñada para satisfacer las características únicas de cada empresa, es por esta razón que la aplicación de la planeación estratégica no garantiza el éxito de una organización, solo permite contar con un panorama amplio acerca de los factores que influyen en su desarrollo.

Cada etapa de la metodología es descrita a continuación.

2.2.1 MISIÓN Y OBJETIVO

DEFINICIÓN DE MISIÓN

Misión se define como la **razón de ser** de la empresa.

La razón de ser es la identidad que surge al responder las preguntas ¿Porqué existe la empresa? o ¿El porqué está aquí? , no es fácil responderlas y menos explicarlo, pero saber para qué está hoy la empresa es la premisa mayor de cada director. Es por esta razón que el lograr un enunciado de misión resulta un esfuerzo significativo, ya que de este se derivan principios y valores a seguir para el éxito de la empresa.

La obtención o revisión del enunciado de la misión es importante dentro de la planeación estratégica, ya que permitirá más adelante conocer si los esfuerzos realizados por los integrantes de la empresa fortalecen o debilitan la misión o si el enunciado es el correcto para la empresa.

La base de la planeación estratégica es la misión, si no está claramente entendida y expresada, serán los aspectos cotidianos los que interesen al empresario administrar y no el futuro de la empresa. Existe una dificultad para transmitir el concepto filosófico de la misión al personal de la organización, el lograrlo permitirá comprender la existencia, crecimiento y reconocimiento a la empresa.

Algunas características que la misión debe contener, es que debe ser:

- **Trascendente**, se pretende que el concepto de misión prevalezca a través del tiempo y permita diferenciar a la empresa de otras.

Es importante señalar que la misión de cada empresa puede cambiar si el empresario o líder organizacional cambia, claro está que el cambio del enunciado debe estar bien evaluado, por representar la guía de la empresa.

- **Claro**, el enunciado de la misión debe ser expresado de manera sencilla para que sea comprendido por toda persona que lo lea, esto es, debe explicarse por sí mismo.

-
- **Más estratégico que operativo**, esto depende del tipo de pensamiento que tenga el director de la empresa, el cuál puede ser: estratégico u operativo.

Lo ideal es que la misión deba expresarse de forma estratégica con el fin de que el pensamiento logre una visión a largo plazo con el propósito de conquistar posiciones ya sean de índole económicas, sociales, políticas, religiosas, culturales, entre las más importantes. Por otra parte el concepto operativo no es malo ya que busca incrementar la productividad y optimizar la utilización de los recursos de la empresa, pero con una visión a corto plazo.

- **Corto**, el enunciado debe ser expresado lo más compacto posible sin sacrificar la idea o concepto de la misión. Las misiones compactas permiten ser aprendidas y entendidas más fácil que las amplias.

DEFINICION DE OBJETIVO

Objetivo se define como el fin que se quiere alcanzar en un periodo de tiempo determinado.

El objetivo es el fin último de la planeación estratégica, en esta etapa se deben fijar objetivos para cada área o actividad de la empresa, con el propósito de contribuir al crecimiento ó fortalecimiento de la misma.

Los objetivos fijados deben cumplir con las siguientes características:

- **Claros**, toda persona involucrada en alcanzar el objetivo, debe entenderlo, reduciendo con esto un malentendido en la idea que se desea expresar.
- **Medible**, debe expresarse cuantitativamente ya sea en términos de calidad, costo, porcentaje u otra medida que interese ser alcanzada.
- **Acotado en el tiempo**, debe tener un período de tiempo para ser cumplidos y evaluados.
- **Alcanzable**, el objetivo debe ser práctico y posible de ser cumplido con los recursos de la empresa, porque un objetivo irreal es un derroche de dinero y esfuerzo que tendrá como consecuencia, falta de credibilidad a los objetivos propuestos más adelante.
- **Retador**, el objetivo debe ser agresivo, tendiendo a conducir el esfuerzo un más allá de los límites posibles, es decir, generar un esfuerzo significativo para las personas involucradas.

-
- **Alineado con la misión**, debe apoyar los propósitos de la misión, ya que un objetivo que no contribuye no es productivo, y uno que se opone a la misión se torna peligroso, por lo que el objetivo no debe salirse del contexto que marca la misión.

Resulta importante señalar que sin la formulación y adopción de objetivos la planeación carece de sentido, por ser estos los caminos para lograr el propósito planteado ó soñado.

2.2.2 VALORES Y PRINCIPIOS

En esta etapa se identifican los valores y principios con los que empresarios y empleados se conducen.

VALORES: son los aspectos que permiten distinguir lo importante.

PRINCIPIOS: son las normas y reglas que rigen la conducta y el comportamiento de las personas que integran la empresa.

La cultura organizacional está formada por los valores y principios que la organización adopta del líder de la empresa, es decir, que son su ejemplo (valores y principios), dicha cultura crea un perfil que la permite ser identificada de otras empresas.

2.2.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El diagnóstico de la situación actual, se refiere al análisis de datos presentes, creando con ello una base de información la cual será utilizada para implementar el proceso de la planeación estratégica.

Uno de los principales objetivos de este diagnóstico es la identificación y el análisis de las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que representan un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias para lograr un fin determinado, lo que representa un punto crítico en la planeación, por dos razones:

- Primero, algunos cambios en el medio ambiente de un negocio tendrán un fuerte impacto en las actividades de la empresa, y

-
- Segundo, hay que evaluar y evaluar en forma apropiada estos cambios propiciados por el medio ambiente.

En esta etapa de la planeación estratégica se pretende identificar los factores que han influido en el comportamiento de la empresa y aquellos que han contribuido para lograr su posición actual.

Importante es hacer notar que el diagnóstico debe ser realizado, **buscando la realidad objetiva de la empresa**, el no realizarse de esta manera, la información obtenida será errónea por lo que las estrategias formuladas no contribuirán en el crecimiento o fortalecimiento de la empresa.

El diagnóstico de la situación actual se divide en los siguientes puntos:

ANALISIS INTERNO, en el se analizan las fuerzas y debilidades de la empresa, donde:

- **Fuerzas**, son las características internas que hacen a la empresa mejor y
- **Debilidades**, son características internas que pueden empeorar la situación de la empresa.

Por lo que, las características internas son aspectos que pueden ser modificados por la empresa, es decir, el director posee control sobre ellos.

ANALISIS EXTERNO, se analizan las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa.

- **Oportunidades**, son características externas que mejoran la situación de la empresa, y
- **Amenazas**, son las características externas capaces de empeorar la situación de la empresa.
-

Las características externas son aspectos en los que la empresa no posee ningún control, como son: políticas fiscales, inflación, cambios ambientales, variación en la economía mundial, entre otros.

Este diagnóstico de la situación actual pretende generar un panorama objetivo de la presente situación de la empresa, generando con ello una base de datos, con el propósito de identificar lo bueno y lo malo que presenta, además de contribuir en la generación de objetivos y estrategias a seguir para lograr el éxito deseado.

Cabe mencionar que un mal análisis efectuado puede generar planteamientos erróneos y costosos provocando el fracaso o bloqueo en los sueños de los empresarios.

Después de efectuar el diagnóstico e identificar las características internas y externas de la empresa se realiza un análisis de factores positivos y una detección de problemas, temas que son desarrollados a continuación:

2.2.4 ANALISIS DE FACTORES POSITIVOS

En esta etapa se pretende identificar todo lo mejor que tiene la empresa, con el propósito de conocer si es estable o vulnerable, así como el identificar aquellas características que pueden ser explotadas para mejorar la situación actual de la empresa.

Este análisis de factores positivos consta de las siguientes actividades:

- Tomar la lista de fuerzas discutiendo y evaluando cada una de ellas atendiendo al grado de influencia interno que ejercen en el fortalecimiento de la empresa.

Obteniendo de esta manera una lista de forma descendente, empezando por lo mejor o más importante hasta lo menos importante. Ejemplo:

Fuerzas

F1

F2

Fn

De la columna anterior, F1 representa la fuerza más importante y F2 la menos importante, de tal manera que el grado de importancia va disminuyendo hasta Fn.

Está y todas las evaluaciones subsecuentes se realizan a través de una discusión entre el director de la empresa y las personas encargadas de la planeación estratégica.

- Tomar la lista de oportunidades y llevar a cabo una evaluación atendiendo al impacto externo ejercido por cada característica en el desarrollo o crecimiento de la empresa. Obteniendo una lista de forma descendente, empezando por el de mayor influencia hasta el de menor influencia. Ejemplo:

Oportunidades

O1

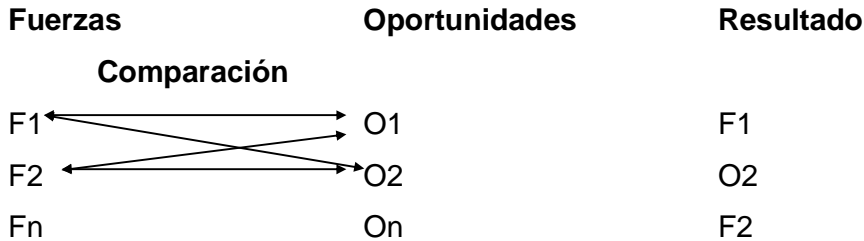
O2

On

De la columna anterior, O1 representa la oportunidad más importante y O2 la menos importante, de tal manera que el grado de importancia va disminuyendo hasta On.

- De las listas obtenidas con anterioridad se realiza una evaluación comparativa entre la mejor fuerza con la mejor oportunidad, atendiendo al impacto que tienen sobre la empresa; la mejor característica se lista en primer término y la otra es comparada con otra de la lista contraria, generando de esta forma una nueva lista, en la que ahora fuerzas y oportunidades están intercaladas de acuerdo al grado de importancia que tiene una sobre la otra.

Esta lista posee las mismas características que las anteriores. Ejemplo:



De la evaluación comparativa se pueden obtener las siguientes listas:

Columna 1	Columna 2
O1	F1
O2	F2
F1	O1
F2	O2

Si de la **comparación** resulta que lo mejor que se tiene es una oportunidad (O1), se dice que la **empresa es altamente vulnerable**, esto es, el medio ambiente influye de manera importante en las actividades de la empresa, por lo que la organización no posee el control de la situación. Columna 1

Por otra parte, si lo mejor que se tiene es una fuerza (F1), la **empresa es estable**, esto quiere decir que la dirección tiene la capacidad para responder de una manera serena a las fluctuaciones del mercado, esto es, posee el control de la situación. Columna 2.

En conclusión el análisis de factores positivos es una clasificación de lo mejor que se tiene a lo menos mejor, obtenido de las fuerzas y oportunidades de la empresa; con la única finalidad de conocer el grado de vulnerabilidad ó estabilidad de la misma, a demás de poder explotar lo mejor de la empresa en su beneficio.

2.2.5 IDENTIFICACION DE LA PROBLEMÁTICA

Para esta etapa de la planeación estratégica, primero definiremos el concepto estratégico y operativo.

Lo **Estratégico** tiene el propósito de tomar decisiones orientadas a conquistar posiciones para la empresa.

Estrategia está relacionada con planes a largo plazo o también con lo importante, entendiendo esto último como algo valioso en función de cada persona u organización.

Este concepto es representado en la figura "A", donde lo estratégico también representa a lo importante, por lo que la siguiente igualdad es cierta.

$$\begin{array}{c} \text{Estratégico} = \text{Importante} \\ E = I \end{array}$$

Lo **Operativo**, consiste en incrementar la productividad y optimizar los recursos de la empresa, como las actividades cotidianas de la organización.

Este concepto está relacionado con lo urgente, expresado como algo que puede o no ser importante y se encuentra en el límite de tiempo.

Por otra parte lo operativo representa a lo urgente, por lo que la siguiente igualdad igual es correcta y también es representado en la figura "A".

$$\begin{array}{c} \text{Urgente} = \text{Operativo} \\ U = O \end{array}$$

De los conceptos estratégicos y operativos antes descritos se desarrolla la figura "A", estructurada por cuatro cuadrantes donde cada uno representa dentro de la planeación estratégica una forma de clasificación para cada amenaza y debilidad de la empresa.

La identificación de la problemática consiste en tomar una por una de las amenazas y debilidades, realizando una clasificación de ellas según su origen o naturaleza, esto es, si pertenecen a un problema de tipo estratégico u operativo y ubicarlas en los cuadrantes de la Fig. "A"

En el caso de las amenazas, estas son clasificadas según el impacto que generan en la empresa y los problemas que estas generan, su solución puede ser generada de una decisión estratégica (largo plazo) o una decisión operativa (corto plazo).

Por su parte las debilidades identificadas en la empresa son clasificadas según su origen, esto es, si el problema es generado por una inadecuada dirección ó por la forma de realizar sus actividades operativas.

A continuación se describen cada uno de los cuadrantes de la figura "A":

- **Cuadrante I** contiene los problemas estratégicos y operativos, esto es, son los problemas ocasionados por la forma de dirigir y operar de la empresa.
- **Cuadrante II**, se identifican los problemas estratégicos y que no son operativos. Son problemas que dependen únicamente de la forma de dirigir a la empresa.
- **Cuadrante III**, se encuadra los problemas meramente operacionales (urgentes), que no tienen que ver con la estrategia o visión a largo plazo.
- **Cuadrante IV**, contiene los problemas sin trascendencia, estos son los que no influyen en la estrategia y en la forma de funcionar de la empresa.

EO= estratégico - operativo

ENO= estratégico - no operativo

NEO= no estratégico - operativo

NENO= no estratégico - no operativo

Fig. "A"



De los cuatro cuadrantes de la figura "A", se recomienda primero resolver los problemas localizados en el cuadrante I, por ser quienes contribuyen en las actividades operativas y afectan el crecimiento o proyección de la empresa; posteriormente se resolverán los del cuadrante II y por último los del cuadrante III.

Si en lugar de manejar el concepto estratégico y operativo, manejamos el de importante y urgente, es recomendable tener clasificados los problemas en el cuadrante II, donde existe la planeación, que ayuda a cumplir con objetivos y metas trazados, contribuyendo a elevar nuestra autoestima, permitiendo generar metas y objetivos cada vez más ambiciosos.

2.2.6 REVISION DE OBJETIVOS

En el subtema 2.2.1 se dio la definición de lo que significa objetivo y sus principales características.

En esta etapa se toma el análisis de factores positivos y la identificación de la problemática realizando una confrontación con los objetivos que la empresa tenía, antes de aplicarse la metodología de la planeación estratégica.



Línea de confrontación

La confrontación tiene por objeto establecer si los objetivos cuentan con las características señaladas y determinar si contribuyen a resolver las debilidades de la empresa, afrontar las amenazas, aprovechar las oportunidades y fortalecer las fuerzas

Si no es así, entonces deben formularse objetivos que cumplan con las características antes mencionadas, ya que del alcance y estructura de ellos depende el desarrollo de estrategias, y el éxito ó fracaso en los planes a largo plazo de la empresa.

Dentro de la planeación estratégica podemos encontrar dos tipos de objetivos:

- Estratégicos
- Operacionales

Objetivos Estratégicos: son aquellos objetivos cuyo propósito es trascender (ir más allá) influyendo en el escenario futurista de la empresa. Estos objetivos buscan resolver problemas vitales, un ejemplo es: la ausencia de una filosofía de mantenimiento en una empresa de transformación y, por ende, de una adecuada programación del mismo. Así los tiempos de paro serán más largos, y sobre todo los no previstos.

Objetivos operacionales: son aquellos que están encaminados a resolver los aspectos cotidianos de la empresa, este tipo de objetivos puede compararse con el siguiente enunciado: es como decir que el propósito de un hombre en la vida es respirar o que el de una persona es acudir a trabajar todos los días hábiles, a estas actividades pueden clasificarse como triviales, es decir sin trascendencia.

Es importante señalar que los dos tipos de objetivos antes descritos son importantes en el desarrollo de una empresa, y que uno apoya al otro, por lo que el alcance de un objetivo estratégico implica el logro simultáneo de un objetivo operativo, en cambio estos últimos pueden lograrse sin los primeros; un ejemplo de lo anterior es: probablemente podremos vender hoy todo lo que produzcamos, pero al descuidar el desarrollo tecnológico, o el diseño de la calidad de nuestro producto, es posible que en el futuro no lo podamos vender en la misma magnitud.

2.2.7 IDENTIFICACIÓN Y ROMPIMIENTO DE PARADIGMAS

La definición de paradigma implica aspectos como:

- Son reglas y normas que establecen límites
- Proporcionan bases para resolver exitosamente problemas dentro de esos límites
- Son barreras cuando se desea realizar algún cambio

Es muy fácil decir no a cualquier idea nueva, después de todo, éstas siempre provocan cambios; hacer cosas como se han hecho siempre es menos problemático pero también es mucho más peligroso.

Es importante considerar que las ideas del pasado que han traído éxito hasta el momento no son necesariamente las que permitan lograr el éxito del futuro.

Los paradigmas afectan nuestros juicios y procesos de decisión al influir nuestras percepciones; para anticipar el futuro, es necesario reconocer los paradigmas actuales y estar preparados para enfrentarlos.

Algunas características de los paradigmas son:

- Son comunes, son parte de la vida real y cotidianos
- Son útiles, nos permiten reconocer lo que es importante y enfocan nuestra atención
- Pueden convertirse en la única manera de hacer algo (Parálisis Paradigmático)
- Cada individuo u organización es capaz de cambiar sus propias reglas haciendo la pregunta ¿Qué resulta imposible hoy pero cambiaría radicalmente lo que se esta haciendo actualmente?

Puede decirse que dentro de los paradigmas existen dos tipos los **positivos** que ayudan a **lograr cualquier fin**, y los **negativos** que **impiden** el logro de algún fin o el cambio de este.

Para esta etapa de la planeación estratégica, se tienen que identificar y tratar de romper los paradigmas negativos, esto es, se realiza un análisis profundo de las barreras que impiden el logro de un objetivo, estrategia o meta. Al llevar a cabo dicha identificación se procede a determinar si el paradigma puede romperse o si hay alguna forma de aminorar su influencia, para el logro de algún objetivo.

Es importante señalar que hay paradigmas que no pueden romperse, por lo tanto hay que ver si es conveniente vivir con ellos y que tanto afectan en los planes para alcanzar otros objetivos.

El rompimiento de paradigmas negativos es una labor muy difícil de realizar ya que algunas veces tienen muchos años de vigencia lo que dificulta su rompimiento o cambio, el lograr romperlos puede establecer una nueva forma de vivir y con ello tal vez cosechar más éxitos, de los que se han logrado.

2.2.8 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Una estrategia se define como la ruta de acción establecida para alcanzar el objetivo primario, por lo que el propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos, metas y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa, y ser una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción del empresario.

Para establecer una estrategia lo primero que se debe realizar es la contestación a la pregunta ¿Como puedo alcanzar ó lograr el objetivo?, que es el problema a resolver.

El responder a la pregunta genera una serie de estrategias las cuales fluctúan dependiendo de la complejidad del objetivo, por tanto si el objetivo es sencillo existirán pocas estrategias, de lo contrario se expresaran varias estrategias, las cuales sin importar la cantidad deben resolver el objetivo, a demás de contribuir con la misión.

Las estrategias son desarrolladas en base a la información obtenida a través del análisis de factores positivos, a la identificación de la problemática, intuición, experiencia y habilidad del estratega, entre otras herramientas.

Una vez identificadas las estrategias, estas deben ser evaluadas efectuando una serie de preguntas que traten de establecer el costo/beneficio generado a la organización y el periodo de tiempo de la estrategia.

Un ejemplo de preguntas efectuadas para evaluar las estrategias son las siguientes:

- ¿Es la estrategia aceptable para la mayoría de los integrantes de la empresa?
- ¿Lo vuelve vulnerable su estrategia ante el poder de uno de sus clientes principales?
- ¿Es su estrategia consistente con las potencialidades, objetivos y políticas internas de la empresa?
- ¿Es la estrategia apropiada a sus recursos monetarios?
- ¿La estrategia es apropiada para la distribución y ubicación existente y futura de la empresa?
- ¿Existen directores disponibles y competentes para implantar la estrategia?
- ¿Son aceptables los riesgos para lograr la estrategia?
- ¿En lo general puede ser implantada la estrategia en una forma eficiente?

Estas son algunas de tantas preguntas que pueden formularse para evaluar si la estrategia que estamos desarrollando es la idónea para el objetivo que se pretende alcanzar.

Por otra parte no debemos olvidar que una estrategia es un plan, resultado de una decisión ejecutiva, cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa, para lograr su crecimiento en relación con el objetivo propuesto, considerando una ampliación y consolidación de su situación financiera, ampliación del mercado potencial y de sus actuales líneas de crecimiento.

Es importante mencionar que la formulación de las estrategias es realizada por una persona (perfil estratégico) diferente a la persona que va a ejecutarla (perfil hacedor), por lo tanto, la debida formulación de la estrategia y su ejecución para alcanzar el objetivo deseado garantiza en gran medida el éxito de la empresa.

2.2.9 PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es el resultado último de la planeación estratégica en lo que respecta a la planeación.

Este plan es la materia prima para implantar estrategias, con la finalidad de alcanzar objetivos, por lo que representa una guía al director de la empresa, la cuál puede cambiar conforme a las necesidades de la organización.

Una de las formas de presentar el plan de negocios, se muestra en el formato 1, el cuál incluye:

- **Objetivos**, enunciados de lo que se pretende alcanzar.
- **Estrategias**, son los cursos de acción que pretenden resolver el problema del objetivo, estas fluctúan en cantidad de acuerdo a la complejidad del objetivo, atendiendo a una evaluación de costo - beneficio para la empresa.
- **Acciones Inmediatas**, es la actividad que anuncia de una manera real el inicio de la meta.

- **Indicador**, este califica, por así decirlo, el avance de la meta, por tanto al no cumplir el indicador, se corre el riesgo de tampoco cumplir con la estrategia y el objetivo.
- **Responsable**, es la persona encargada de cumplir con la meta.
- **Fecha de entrega**, representa el tiempo límite para el cumplimiento de las actividades antes descritas, este se puede fijar de dos formas:

Impuesto, es el tiempo límite establecido por una persona(s), sin importar que actividades deban realizarse para cumplirse.

Cuando un tiempo es impuesto, por lo general el costo de obtener la meta es alto, debido a que es necesario allegarse de los recursos necesarios.

Ruta crítica, herramienta que permite conocer y determinar el tiempo máximo y mínimo del objetivo de acuerdo a las actividades que se Pretenden desarrollar en su cumplimiento. Esto es, la fecha de entrega Es la suma de tiempos de las operaciones que deben realizarse, desde el inicio hasta el fin.

Por lo general el costo de un tiempo programado por ruta crítica es bajo, en función de que se utilizan los recursos disponibles.

El siguiente formato representa el esquema del plan de negocios.

Formato 1

PLAN DE NEGOCIOS

			ACCION INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
OBJETIVO 1	ESTRATEGIA 1	META 1.1				
		META 1.2				
		META 1.3				
OBJETIVO 2	ESTRATEGIA 2	META 2.1				
		META 2.2				
		META 2.3				

Para la preparación de un plan de negocios, se siguen los siguientes pasos:

- Reconsiderar el objetivo primario del negocio, para determinar si continúa siendo el apropiado o debe realizársele alguna modificación.
- Definir en forma detallada los periodos de tiempo del plan estratégico; en esta parte es necesario contar con personas que definan cada una de las actividades y revisen las fortalezas y debilidades de los recursos disponibles para llevarlas a cabo.
- Revisión de los costos totales de las metas para alcanzar el objetivo primario.
- Dividir las metas en grupos factibles para los planes anuales de negocios sucesivos, en este punto se estudia la conveniencia de cambiar de un año a otro las actividades involucradas.
- Determinar los posibles efectos sobre la rentabilidad de las metas factibles del primer año.
- Diseñar un sistema de control y evaluación de la implantación del programa.

2.2.10 IMPLANTACION Y CONTROL

La implantación es la puesta en marcha de todas las estrategias, para lo cual se debe contar con un programa que contenga características de medición en cuanto a tiempo y desempeño, con el fin de poder ser evaluado en cualquiera de sus periodos, a este programa se le llama “PLAN DE NEGOCIOS”.

El PLAN DE NEGOCIOS se considera como un sistema de control que debe ser adecuado para coordinar esfuerzos y guiar las actividades individuales, incluyendo sistemas de incentivos y de motivación, de acuerdo a puestos, presupuestos y otras guías de acción.

Es importante asegurarse que exista un liderazgo directivo que guiará en forma efectiva los esfuerzos de todos los individuos hacia el logro de las metas de la empresa, con esto los directivos deben contar con los conocimientos necesarios para evaluar si el desempeño individual va de acuerdo con los planes, y si no qué acciones hay que emprender al respecto.

La persona encargada de la implantación y control ha seguir no es la misma que realizó la planeación, ya que en esta etapa se involucran tres pasos básicos: establecer normas, medir el desempeño contra la norma y corregir divergencias de las normas, por lo que se requiere más de un líder con perfil de capataz (perfil operativo), que deba estar más involucrado en las actividades y procesos productivos de la empresa.

Existe un factor importante en el sistema de control que se refiere a la medida del desempeño y para esto se debe considerar los siguientes puntos:

- El grado de variación será la razón para tomar acciones correctivas
- Los directivos deben estar alertas para determinar si las normas deben cambiarse.
- La dirección debe desarrollar el tipo de sistema de información adecuado para apreciar, comparar y corregir el desempeño.

Merece ser mencionado que los sistemas de implantación y control deben diseñarse con un amplio conocimiento de las personas que estarán involucradas, por lo que los directores deben disponer de estrategias que puedan asegurar el éxito del sistema, desafortunadamente para los directores, no existe una forma sencilla y fácil para determinar cuál estrategia de control será la más efectiva en una situación dada.

Con este marco teórico, se realizará la Planeación Estratégica en PLASMOL con el propósito de ayudar a los directores en el crecimiento de la empresa.

CAPITULO 3. ANTECEDENTES DE PLASMOL

PLASMOL es una empresa encargada de fabricar moldes y artículos para la industria del plástico desde hace 10 años, parte de su historia es descrita en seguida.

3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

En 1988 con la idea de ocupar su tiempo libre el Sr. Humberto Valdés, comienza a fabricar moldes para maquinas de inyección manual en el patio de su casa, contando para ello con un taladro y torno monofásico, ocupando un espacio de 4 metros cuadrados.

Como el negocio de moldes fue prosperando y los clientes demandaban la fabricación de los artículos plástico con sus propios moldes, el empresario decidió adquirir una máquina de inyección manual con capacidad de 40 gramos para cumplir con las demandas requeridas.

En 1989, la fabricación de moldes para clientes continúa y empieza la inquietud de fabricar por cuenta y riesgo del empresario algunos productos, principalmente para la industria automotriz.

· 1990 Existe un incremento considerado en las maquilas efectuadas por la empresa, por lo que es necesario la adquisición de otra máquina de inyección de plástico manual con capacidad de 70 gramos.

Así para este año la empresa contaba con tres trabajadores, principalmente estudiantes que laboraban entre 28 a 30 horas a la semana, mientras que el empresario seguía laborando en otra empresa, el espacio ocupado en ese tiempo era de 18 metros cuadrados.

1991 y 1992 Debido a la creciente demanda de artículos plásticos y a la falta de personas que quisiera trabajar de manera manual en las máquinas es adquirida una inyectora de plástico automática, de esta manera la empresa presenta una mayor capacidad de producción. Ejemplo de ello es: por cada máquina manual se producían 7000 piezas en 24 horas, ahora con la maquina automática se produjeron la mismas cantidad en 8 horas, ocupando solamente una persona.

En el año de 1993 el empresario deja de laborar en la empresa “FILTROS Y CONEXIONES”, para dedicarse por completo a su negocio, también en este año adquiere una fresadora y cepillo para apoyar la fabricación de moldes.

1994 representa un año difícil para la empresa ya que disminuyen las ventas generadas por los dos negocios provocando con ello que el director tome la decisión de vender las dos inyectoras manuales y el cepillo, así como de no trabajar la inyectora automática (esta solo se usaba para probar el funcionamiento de algún molde).

Pero en los primeros meses de 1995 se consiguen maquilas, quedando por su alta producción, el chupón para biberón de juguete, generando este producto una estabilidad financiera a la empresa.

Así en 1996 PLASMOL incrementa sus ventas, tanto en la fabricación de moldes como en la maquila de productos de plásticos, permitiendo al empresario pedir prestado para adquirir otra maquina inyectora de plástico automática.

En este año la empresa desarrolla algunos productos plásticos propios, con la finalidad de no depender de las maquilas, ocupando para este momento un espacio de 86 metros cuadrados, ubicado en la planta baja de una casa habitación y proporcionando trabajo a 4 personas.

En 1997 al 1998 gracias al éxito en las ventas del producto plástico propio la empresa adquiere una estabilidad financiera más sólida, permitiendo al director pensar en un crecimiento, tanto en la fabricación de artículos plásticos, como en la de moldes, además de mejorar la organización de la empresa.

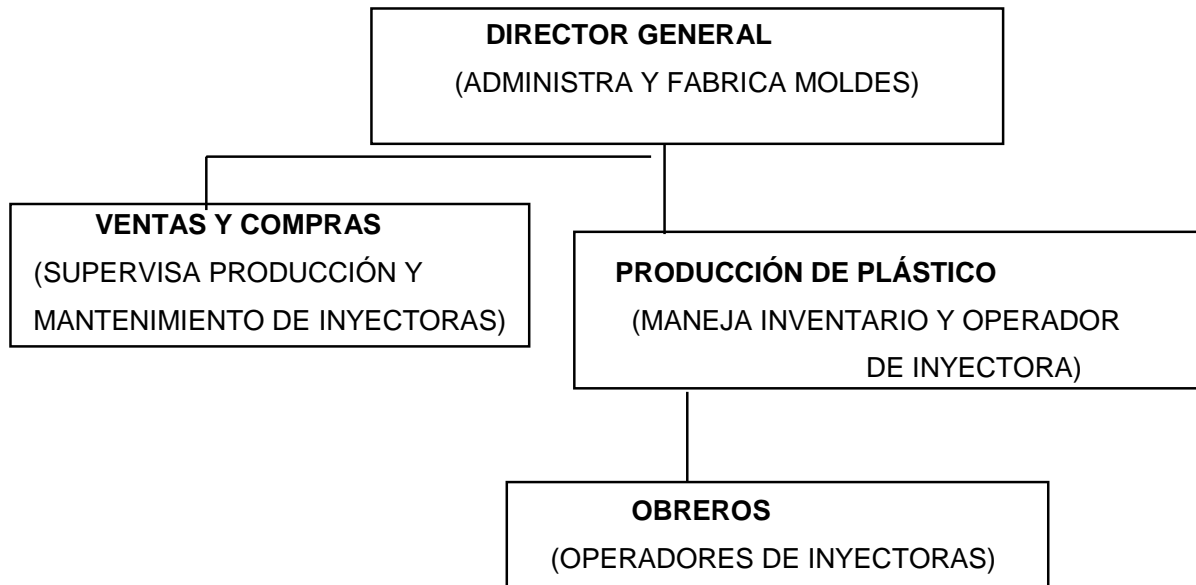
Es por esta razón que en 1999 el director permite que su empresa se ha estudiada, con la finalidad de buscar apoyo en la dirección y proyección de la misma hacia un futuro más exitoso.

3.2 ORGANIZACION DE LA EMPRESA

PLASMOL es una empresa de carácter familiar, integrada por 4 personas, donde no existe un organigrama como tal.

Dada la importancia que representa el contar con un organigrama en toda empresa, nos dimos a la tarea de estructurar una a la empresa, quedando de la siguiente forma.

ORGANIGRAMA DE PLASMOL



Además de estructurar el organigrama, se recopiló información de las actividades realizadas por las personas que laboran en PLASMOL, las cuales son descritas en seguida:

- **Director General**

Funciones:

Es el encargado y responsable directo de la administración de la empresa. Entre las actividades que realiza son: la planeación, evaluación de metas y planes de acción, administra los recursos humanos y financieros.

También es el encargado del diseño y fabricación de moldes para la industria del plástico, función que desempeña con mayor ahínco. Atiende de manera directa algunos clientes.

Colabora en el mantenimiento preventivo y correctivo efectuado a las máquinas

Escolaridad:

El director general realizó estudios hasta el séptimo semestre de la carrera de Ingeniería Mecánica-Eléctrica.

- **Ventas y Compras**

Funciones:

Esta a cargo de realizar las compras de materia prima necesarias para los procesos de producción de plástico y de elaboración de moldes.

También realiza la actividad de negociar con los compradores el precio del producto, efectúa la venta y la entrega de los artículos plásticos a los clientes.

Se encarga de cobrar y dar servicio al cliente, con el propósito de conocer sus necesidades y cubrirlas.

Otra de sus actividades, es la de promoción del producto, para captar más clientes.

Proporciona mantenimiento preventivo y correctivo a las máquinas inyectoras, con la ayuda del director.

Supervisa de manera indirecta al área de producción.

Es asesor y asistente del director general.

Escolaridad:

Pasante de la carrera de Ingeniería Mecánico-Eléctrica en el área Industrial.

- **Producción de artículos plásticos.**

Funciones:

Se encarga de supervisar el trabajo realizado por los trabajadores con la finalidad que cumplan con los volúmenes de producción y requerimientos de calidad estipulados. Además de ser operador de maquina.

Escolaridad: cuenta con la licenciatura trunca en Medicina.

- **Obreros (2)**

Funciones:

Llevan a cabo la inspección de las piezas de plástico que se producen en las máquinas de inyección.

Vigilan que las máquinas de inyección trabajen adecuadamente.

Mantienen en buen estado su lugar de trabajo y reportan las fallas que pueda presentar la maquina.

Escolaridad:

Para los obreros, no existe escolaridad alguna, solamente que sepan leer y escribir, además de que sepan las operaciones básicas de matemáticas.

Como se puede observar, se cuenta con muy poco personal, ocasionando derroche de energía por parte del director y adjunto, además de existir contratiempos en algunas actividades, por lo que se tiene planeado que cuando la empresa adquiera una mejor posición, se contratará más personal para que apoyen en algunas actividades de la empresa.

3.3 PRINCIPALES PRODUCTOS QUE FABRICA PLASMOL

La empresa realiza dos tipos de negocio: la producción de productos plásticos, para las áreas de papelería, industria automotriz y la más reciente de juguetería; el otro negocio es la fabricación de moldes para las mismas áreas.

Algunos de estos productos son propios, esto es la empresa es dueña de los moldes y su imagen comercial y otros son productos que se maquilan, es decir moldes y la distribución del producto pertenece a los clientes, y solamente PLASMOL se encarga de la producción de los artículos.

Las tablas 11 y 12 muestran los productos fabricados por PLASMOL, desde los propios hasta los de maquila.

TABLA 11
PRODUCTOS PLASTICOS PROPIOS

NOMBRE DEL PRODUCTO	MATERIAL	ÁREA
Tapón para pistón	Nylon	Automotriz
Válvula de vacío	Delrhin	Automotriz
Buje guía	Nylon	Automotriz
Base para borrador	Polietileno	Papelería
Caja para disco 3 1/2"	Polipropileno	Papelería
Tapa para corazón	Polietileno	Juguetería
Cápsula de juguete 1 ¼" y 1 ¾"	Polietileno y Estireno	Juguetería
Base para garrafón de juguete	Polipropileno	Juguetería

TABLA 12
PRODUCTOS PLASTICOS DE MAQUILA

NOMBRE DEL PRODUCTO	MATERIAL	AREA
Tapa para guitarra	Polietileno	Juguetería
Esquinero de pizarrón	Estireno	Papelería
Chupón	PVC	Juguetería

En relación a los productos metálicos (moldes) estos son los mismos que se ocupan en la fabricación de los productos plásticos, la tabla 13 muestra la manera en que están divididos los moldes.

TABLA 13
MOLDES

NOMBRE DEL PRODUCTO	MATERIAL
Molde sencillo	Fierro
Molde varias cavidades	Acero
Molde de doble acción	Acero
Molde para botellas	Dura-aluminio

Como se observo con anterioridad Plasmol es una empresa que tiene dos negocios, el de moldes y el de plástico, por lo que en la tabla 14 se expresa la participación porcentual de cada uno.

TABLA 14
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE CADA NEGOCIO
ANUAL

	1994	1995	1996	1997	1998
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
FABRICACION DE MOLDES	70	68	75	40	72
ARTICULOS PLASTICOS	30	32	25	60	28

El porcentaje de participación de cada negocio en las finanzas de la empresa se obtuvo de la siguiente manera:

$$\% \text{ participación} = \frac{\text{ingreso de cada negocio anual} \times 100}{\text{total ingreso anual}}$$

3.4 SISTEMA PRODUCTIVO, TIPO Y MODELO DE PRODUCCION.

3.4.1. SISTEMA PRODUCTIVO

Un sistema productivo es aquel conjunto de elementos que intercalan entre sí, con el objeto de obtener un producto; el cuál puede clasificarse en un bien o un servicio.

De está clasificación de producto se puede decir entonces que existen empresas que venden un bien o servicio.

- El sistema de bienes manufactura productos tangibles (bienes de consumo y de producción). Este sistema completa todas las actividades del ciclo de la producción, comenzando por el análisis de las necesidades, la concepción de los productos y los procedimientos hacia la comercialización, como ejemplo: fabricas de ropa, zapatos, automóviles, refresquera, etc.
- Las empresas de servicios venden productos no tangibles, esto es que no se pueden tocar, entre los que podemos citar: los hospitales, bancos, cines, aerolíneas, empresas de mensajería, etc.

Para conocer que sistema productivo tiene una empresa, se debe contestar la siguiente pregunta:

¿QUE VENDE LA EMPRESA?

Es decir, de donde proviene el negocio de la empresa, de donde se genera el dinero.

De igual manera PLASMOL tiene dos tipos de productos, que son tangibles, por lo que se dice que cuenta con un sistema productivo de bienes, ya que se dedica a la **elaboración y venta de moldes** para la industria del plástico, así como la **fabricación y venta de artículos** para la misma rama industrial.

Por otra parte contestando a la pregunta **¿que vende la empresa?**, la generación de dinero en PLASMOL es variable, como se observa en la tabla 14 por lo tanto no es posible decidir cual negocio es el principal.

Los siguientes conceptos ha desarrollar, tipo y modelo de producción tienen como objetivo clasificar los procesos de fabricación realizados en PLASMOL.

3.4.2. TIPO DE PRODUCCIÓN

El tipo de producción es la forma en que se produce un bien o servicio y los elementos que se evalúan para definir el tipo de producción son los actores de la misma y su distribución dentro de la planta.

Existen tres tipos de producción, estos son:

- a) **línea**
- b) **lote/proceso**
- c) **punto fijo**

a) **En el tipo de producción por línea**, las instalaciones se adaptan a ciertos itinerarios y flujos de operación, que siguen una escala no afectada por interrupciones.

Los materiales o materias, se reciben, continuamente de los proveedores para ser almacenados, transportándose convenientemente, para su procesamiento.

En este tipo de sistema, todas las operaciones se organizan para lograr una situación ideal, en la que estas mismas operaciones, se combinan con el transporte de tal manera que los materiales son procesados mientras se mueven.

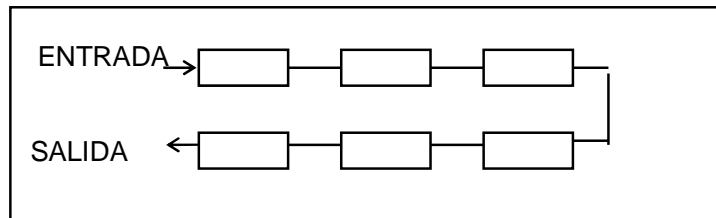
Se utiliza este tipo de sistemas cuando la demanda de un producto determinado es elevada y el producto es estándar.

Para que la producción en línea pueda funcionar satisfactoriamente, deben satisfacerse los siguientes puntos:

- Haber una **demanda constante**, la maquinaria que se utiliza es de alto costo y para que sea rentable la inversión se debe producir una cantidad de producto constante.
- Se debe tener un **producto normalizado**, esto es por la utilización de máquinas especializadas en un solo proceso para producir un producto, el cual no pueda variar de manera considerable en sus dimensiones o materiales.

- Se debe contar con el **material específico y entregado a tiempo**, la materia prima que se utiliza debe contar con las especificaciones necesarias para el proceso y para evitar perder la continuidad del proceso, el material debe ser entregado a tiempo.
- Todas las **operaciones deben ser bien definidas**, esto tiene por objeto no perder la continuidad del proceso de producción.
- El trabajo debe ser con estricto apego a normas de calidad; cuando se trabaja con altos volúmenes de producción debe evitarse el desperdicio de material o la reelaboración del producto.
- Cada etapa requiere de maquinaria y equipo correcto
- La inspección se efectúa “en línea” con la producción
- Mano de obra especializada en el proceso.

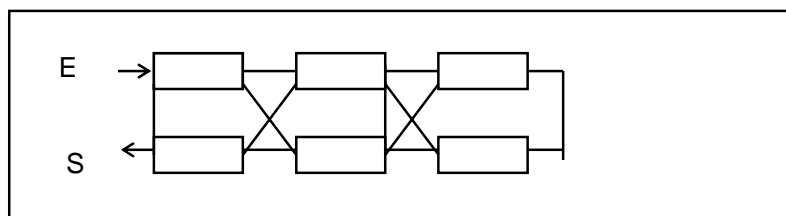
ESQUEMA DE LA PRODUCCIÓN EN LÍNEA



b) la producción de lote/proceso se trabaja con un lote determinado de productos que se limita a un nivel de producción, seguido por otro lote de un producto diferente.

Dicho de otra forma, nuestro equipo servirá para fabricar más de un producto, este método requiere que el trabajo relacionado con cualquier producto se divida en partes u operaciones, y que cada operación quede terminada para el lote completo antes de emprender la siguiente operación, el trabajo consiste en la agrupación de instalaciones o máquinas semejantes en una misma sección.

ESQUEMA DE LA PRODUCCIÓN POR LOTE

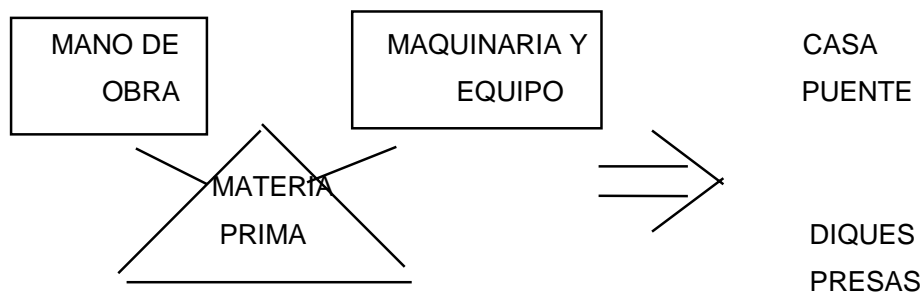


Las ventajas de utilizar este tipo de producción son:

- Flexibilidad, generalmente la empresa puede elaborar una gran variedad de productos.
- Utilización del equipo elevada
- Operarios concentrados en un solo proceso
- La descompostura de un elemento no inmoviliza la producción
- Mano de obra especializada en el producto
- La producción es por lote

Una empresa cuando va creciendo, pasa de una producción en lote o proceso a una en línea, porque descubre un mercado para un producto en específico, al que ha querido apostarle.

c) en el tipo de punto fijo, se fabrica una sola obra completa por un operario o grupo de operarios. La construcción de puentes, la instalación de equipos en las fábricas, la construcción de diques o presas son ejemplos comunes de este tipo de producción.



En la tabla 15 muestra como influye el desplazamiento de la materia prima, la mano de obra, la maquinaria y el equipo para determinar el modelo de producción de un proceso.

TABLA 15
ACTORES O TIPOS DE PRODUCCIÓN

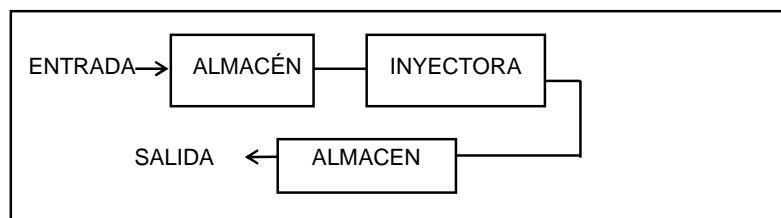
ACTOR / TIPO DE PRODUCCION	MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA	MAQUINARIA Y EQUIPO
LINEA	MOVIL	FIJO	FIJO
LOTE/PROCESO	MOVIL	MOVIL	FIJO
PUNTO FIJO	FIJO	MOVIL	MOVIL

De las definiciones anteriores, se dice que PLASMOL cuenta con dos tipos de producción:

1. Para la elaboración de piezas de plástico, el tipo de producción es en **LÍNEA**, presentando las siguientes características:

- El plástico se recibe continuamente de los proveedores para ser almacenados, y luego ser trasladado a la inyectora para su procesamiento.
- La demanda de los productos que se fabrican en PLASMOL es constante, estándar y elevada (20,000 unidades diarias).
- Los productos fabricados en la empresa son normalizados, esto es se utilizan maquinas especializadas en el proceso de inyección del plástico para producir un producto y este no varia de manera considerable en sus dimensiones o materiales.
- La materia prima que se utiliza es entregada a tiempo y cuenta con las especificaciones necesarias para el proceso, con lo que permite continuidad en el mismo.
- Todas las operaciones de inyección del plástico están bien definidas, esto tiene por objeto no perder la continuidad del proceso de producción.
- En los productos que fabrica PLASMOL la calidad, es la requerida por los clientes, y por ser un alto volumen el desperdicio del plástico es mínimo.
- La inspección se efectúa “en línea” con la producción, esto es, las piezas son revisadas por el operador inmediatamente después que son expulsadas por la maquina inyectora
- El personal encargado del funcionamiento de las máquinas, está especializado en el proceso de inyección de plástico y mantenimiento de las mismas.

ESQUEMA DE LA PRODUCCIÓN



2. La fabricación de moldes en PLASMOL se considera una producción por **lote**, ya que el trabajo es dividido en partes y en operaciones, las cuales deben ser terminadas para realizar la siguiente.

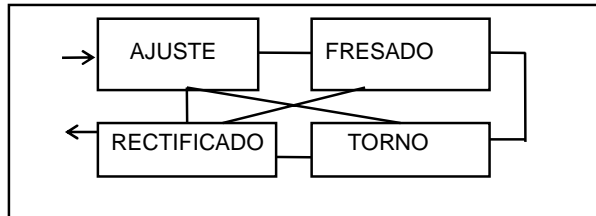
A continuación se lleva a cabo una explicación general del proceso de fabricación de moldes

- Compra de las placas
- Almacenan
- Torneado de superficies de las placas
- Fresado y barrenado de placas para el alojamiento de otros componentes
- Rectificado de superficies de las placas
- Torneado de componentes como: postes, bujes, cavidades, etc.
- Armado de molde con los componentes fabricados en el torno
- Tratamiento térmico de algunos componentes
- Rectificado final
- Ensayo de su funcionamiento

De esta manera se desarrollan las características por las que fue clasificado este proceso de producción en lote:

- El equipo utilizado por PLASMOL, para la fabricación de los moldes es flexible, ya que no solo se pueden fabricar moldes, si no también es utilizado en la reparación de piezas metálicas de otras máquinas (inyectoras, sopladoras, fresadoras, etc.).
- Las operaciones realizadas en la empresa están concentradas en el proceso
- La persona que fabrica los moldes es especialista en este producto.
- Como cada molde es diferente y se cuenta con una sola persona para llevar a cabo esta actividad; por lo que hasta terminar con un molde se comienza con otro, característica de una producción por lote.
- La materia prima y la mano de obra van pasando por las diferentes máquinas, la materia prima es quien sufre transformaciones, hasta formar el molde.

ESQUEMA DE LA PRODUCCIÓN



3.4.3 MODELO DE PRODUCCIÓN

El modelo de producción es un parámetro que identifica la forma de realizar las actividades de producción dentro de la empresa.

Hay básicamente dos tipos de modelos productivos:

a) Continuo

b) Intermitente

El **modelo continuo** es aquel en el que las instalaciones, los productos, y los flujos de los productos son estándares. Este sistema tiene las siguientes características:

- Poca diversificación de productos
- Volúmenes de producción altos
- Insumos estandarizados
- Automatización en procesos
- Maquinaria distribuida en línea
- Instalación no flexible
- Sistema de transporte automatizado y no flexible
- Bajos inventarios entre operaciones
- Costos unitarios de producción bajos

El **modelo intermitente** es aquel en el cuál sus instalaciones son eficientemente flexibles para manejar una amplia gama de productos, sus principales características son:

- Bajo volumen de producción por producto
- Gran diversidad de productos
- Reagrupamiento de máquinas similares por taller
- Alto grado de especialización de mano de obra
- Desigualdad en la distribución de los trabajos entre los diferentes talleres, máquinas o empleados
- Baja tasa de utilización de ciertas máquinas
- Flexibilidad de producción
- Falta frecuente de materias primas
- Inventarios altos
- Costos unitarios altos

Las diferencias que existen entre los dos modelos de producción, son resumidas en la tabla 16.

TABLA 16

CARACTERISTICAS	CONTINUO	INTERMITENTE
VOL. PROD./VT	ALTO	BAJO
PRECIO PRODUCTO	BAJO	ALTO
PRODUCTO	ESTANDAR	PERSONALIZADO
TIPO DE PRODUCCION	LINEA	LOTE O PROCESO, PUNTO FIJO
MANO DE OBRA	ESPECIALIZADA PROCESO	ESPECIALIZADA PRODUCTO
MAQUINARIA Y EQUIPO	AUTO Y FIJA	FLEXIBLE
CLIENTE	NO ESCOGE	SI ESCOGE
INVENTARIO	ALTO	BAJO
PRONOSTICO	FACIL	DIFICIL
SIST. DE COMER.	DIRECTO	DIRECTO

Es claro suponer, que en ambos modelos de producción presentan riesgos, como lo muestra la tabla 17

TABLA 17
GRADO DE RIESGO

CARACTERISTICAS	CONTINUO	INTERMITENTE
INVERSION INICIAL	ALTA	BAJA
COSTO UNITARIO	BAJO	ALTA
MARGEN DE UTILIDAD	ALTO	BAJO
GRADO DE CONTROL REQUERIDO	ALTO	BAJO

En PLASMOL se presentan dos modelos de producción, para el proceso de moldes es **intermitente**, por tener maquinaria flexible para manejar una amplia gama de productos, presentando las siguientes características:

- Bajo volumen de producción por producto, en la empresa solo se fabrica un molde a la vez.
- Gran diversidad de productos, no solo fabrica moldes, también se elaboran otras piezas para la industria del plástico, y cada molde tiene especificaciones diferentes.
- Reagrupamiento de máquinas similares por taller, las máquinas se encuentran agrupadas de tal forma que permiten la actividad de fabricar moldes, realizándose en un área delimitada.
- Alto grado de especialización de mano de obra, la persona que fabrica moldes cuenta con una experiencia de 20 años en este tipo de procesos.
- Mientras se termina alguna pieza, hay algunas máquinas que no son ocupadas por que la pieza aun no ha sido terminada por otra maquina.
- Flexibilidad de producción
- Costos unitarios son altos, ya que solo se fabrica un molde a la vez, este proceso dura aproximadamente dos meses, lo que implica que el precio del molde sea elevado.

-
- Tipo de Producción, para este modelo de producción, el tipo de producción es por lote, debido a que la materia prima y la mano de obra son las que se mueven, siendo la maquinaria la que se encuentra fija.
 - Cliente, es quién decide el tipo de material con que se fabricará el molde, el tipo y tamaño de molde, y es quién decide las características de diseño del producto.
 - Inventario, es bajo, pues sólo se fabrica por pedido.
 - Pronóstico, es difícil pronosticar las ventas del producto, ya que por una parte sólo se fabrica por pedido y por otro lado es un producto de larga vida útil.
 - Sistema de Comercialización, se realiza de manera directa, esto es, se trata directamente con el cliente que requiere del producto, no se cuenta con intermediarios.

Para los productos plásticos el modelo de producción es **continuo**, presentando las siguientes características

- Volúmenes de producción altos, aproximadamente 20,000 piezas diarias se fabrican
- Precio de producto, es bajo, pues el costo unitario del producto es bajo.
- Producto, se cuentan con productos estándar.
- Tipo de Producción, es en línea, la materia prima se mueve, la mano de obra y maquinaria, permanecen inmóviles.
- Mano de Obra, es especializada en el proceso, se cuentan con personal especializado en el proceso de inyección de plástico.
- Maquinaria y equipo, la maquinaria que se utiliza en este proceso es automática por lo que solamente el trabajador tiene como labor, inspeccionar el producto y monitorear las modificaciones que sufre la máquina.
- Cliente, no puede decidir el tipo de material con que se fabricará el artículo, el tipo y tamaño de producto, como tampoco las características de diseño del mismo.

- Inventarios altos, es necesario contar con un buen inventario para afrontar cualquier eventualidad en la demanda del producto.
- Pronóstico, es fácil pronosticar las ventas del producto, ya que existe una periodicidad de compra de los clientes y una demanda de los productos constante.
- Sistema de Comercialización, se realiza de manera casi directa, esto es, no existe una pirámide de intermediarios para posesionar el producto al usuario final.

La tabla 18 muestra la comparación de los dos tipos de modelos identificados en PLASMOL.

TABLA 18

ACTIVIDAD	CONTINUO	INTERMITENTE
PROCESO	PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS PLÁSTICOS	FABRICACIÓN DE MOLDES
PARTICULARIDADES	Funciona 1 turno	se trabaja por unidad
MANO DE OBRA	especializada en el proceso	más especializada
PRODUCTOS	sin variación del producto hasta terminar el pedido	Varia el molde según especificaciones del cliente
OPERACIONES	integración de la materia prima	transformación de la materia y ensamble
INSTALACIONES	en línea	en lote/proceso
VOLUMEN DE PRODUCCION	alto	bajo
INVENTARIOS	alto	bajo
COSTO POR UNIDAD	bajo	alto

Concluyendo, PLASMOL es una empresa familiar con poco personal, donde se generan dos tipos de negocios: **fabricación de moldes y la fabricación de artículos plásticos.**

Donde de acuerdo al tipo, modelo y sistema productivo **PLASMOL** presenta las siguientes características. Tabla 19

TABLA 19
CARACTERISTICAS DE LOS DOS
NEGOCIOS

CONCEPTO	FABRICACIÓN DE MOLDES	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS PLÁSTICOS
SISTEMA PRODUCTIVO	BIENES	BIENES
TIPO DE PRODUCCIÓN	LOTE	LÍNEA
MODELO DE PRODUCCIÓN	INTERMITENTE	CONTINUO

CAPITULO 4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL, IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y ANÁLISIS DE FACTORES POSITIVOS, NEGOCIO: ARTÍCULOS DE PLÁSTICO.

INTRODUCCION.

Crecimiento y cambio son características esenciales de todas las empresas. A medida que está crece tanto instalaciones como edificios que las alojan tienen que expandirse.

Este crecimiento puede ser gradual, pero a veces es explosivo, si se planea cuidadosamente el crecimiento de la empresa, se tendrá mayores probabilidades de conducir a la empresa hacia un futuro exitoso.

Una herramienta de apoyo para planear, es la Planeación Estratégica, que de acuerdo a su metodología, en este capitulo se desarrollarán las siguientes etapas:

- Diagnóstico de la Situación Actual
- Análisis de Factores Positivos
- Identificación de la Problemática

Como PLASMOL cuenta con dos negocios: el primero, la fabricación de artículos plásticos y el segundo, la fabricación de moldes para este mismo sector comercial, las etapas de la Planeación Estratégica antes mencionadas se desarrollarán para cada negocio.

El principal objetivo de este capitulo es proporcionar información acerca de la situación actual de la empresa, por lo que, atendiendo a este diagnostico se observo que PLASMOL:

- No cuenta con una Misión
- Es una microempresa
- Tiene Valores y Principios, los cuales no están plasmados en papel
- Existen objetivos, pero estos no cumplen con las características requeridas y tampoco están plasmados en papel, por lo que estos serán desarrollados en la Revisión de Objetivos

Es importante señalar que una de las estrategias ha desarrollar es la formulación de la misión, identificación de los valores y principios que rigen en la empresa.

Hoy en día, la mayoría de los empresarios están conscientes de los grandes cambios en el medio ambiente de sus negocios, y entienden que el éxito de su negocio depende en forma importante de las maneras de adaptarse a ese medio ambiente cambiante.

La pregunta central para casi todos los empresarios es ¿cómo evaluar? apropiadamente este medio ambiente dentro del cual opera su negocio.

El análisis de la situación puede ayudarles a contestar esta pregunta, por que se encarga de analizar datos presentes con el propósito de identificar y analizar las tendencias y fenómenos que influyen en la formulación e implementación de estrategias para el negocio.

Para recabar información es necesario efectuar un análisis externo e interno, donde el análisis externo, indica el comportamiento del medio ambiente en donde opera la empresa y el análisis interno es la información que nos describe la forma en que opera una empresa.

El diagnostico de la situación actual permite conocer la realidad objetiva, y el desarrollo de la empresa, además de contribuir a identificar y analizar las tendencias y fenómenos que puedan influir en la formulación e implantación de estrategias.

Debido a que Plasmol cuenta con dos negocios diferentes, pero relacionados entre sí, el análisis de la situación actual, identificación de la problemática y el análisis de factores positivos son desarrollados para cada negocio.

4.1 BREVE DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En el capítulo 3 se comentó la historia de PLASMOL, en ella se observó que desde el año de 1990 la fabricación de artículos plásticos fue creciendo dando origen a una serie de productos propios y ajenos.

Hasta el año de 1999 PLASMOL fabricaba 8 artículos propios de los cuales 3 pertenecen al sector automotriz, 2 al de papelería y 3 al de juguete. También la empresa efectúa maquila de 3 artículos para otros fabricantes: 2 para el sector del juguete y 1 al de papelería. Ahora en 1998 la empresa de los 8 artículos solo fabrica 5 y de los 3 productos que se maquilaban solo 2 continúan fabricándose.

En las tablas 20 y 21 listan los productos que en 1997 y en 1999 se fabrican, al igual que la cantidad de clientes que los compran.

TABLA 20
PRODUCTOS PLASTICOS PROPIOS:

NOMBRE DEL PRODUCTO	AREA	NUMERO DE COMPRADORES EN EL AÑO 1997	NUMERO DE COMPRADORES EN EL AÑO 1999
Tapón para pistón	Automotriz	1	0
Válvula de vacío	Automotriz	1	3
Buje guía	Automotriz	1	0
Base para borrador	Papelería	1	0
Caja para disco 3 ½"	Papelería	1	1
Tapa para corazón	Juguete	1	2
Cápsula 1 ¼" y 1 ¾"	Juguete	1	6
Base de garrafón	Juguete	1	2

TABLA 21
PRODUCTOS PLASTICOS DE MAQUILA:

NOMBRE DEL PRODUCTO	AREA	NUMERO DE COMPRADORES EN EL AÑO 1997	NUMERO DE COMPRADORES EN EL AÑO 1999
Tapa para guitarra	Juguete	1	2
Esquinero de pizarrón	Papelería	1	1
Chupón	Juguete	1	0

De las tablas anteriores observamos que algunos productos tuvieron un incremento en el numero de compradores, mientras que en otros no existe comprador alguno en 1999, la razón de esto último consiste en que fueron sustituidos por productos de la competencia, esto en el caso de los artículos propios.

En lo que respecta a los artículos de maquila, se dejaron de fabricar al existir un incremento en las ventas de algunos artículos propios como: cápsula, válvula y base para garrafón.

4.1.1 PRINCIPALES RESULTADOS

Los principales resultados de este negocio los describiremos, dando a conocer las ventas anuales desde el año 1996 hasta los 6 primeros meses de 1999, esto se llevara acabo por producto y en pesos corrientes. Tabla 22

Esta información se da ha conocer con el objeto de ver el comportamiento en las ventas que la empresa ha venido efectuando

TABLA 22
VENTAS POR PRODUCTO ANUAL

NOMBRE DEL PRODUCTO	AÑO 1996	AÑO 1997	AÑO 1998	AÑO 99
	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)
Tapón para pistón	6,500	12,500	5,400	-
Válvula de vacío	19,000	29,000	60,000	80,500
Buje guía	3,500	25,000	1,200	-
Base para borrador	-	-	10,000	-
Caja para disco 3 ½"	-	2,000	33,000	35,200
Tapa para corazón	-	3,000	12,400	25,600
Cápsula 1 ¼" y 1 ¾"	-	4,500	180,000	195,700
Base de garrafón	9,000	4,800	60,000	75,000
Tapa para guitarra	-	12,400	10,000	64,500
Esquinero de pizarrón	13,000	11,500	20,000	65,000
Chupón	30,000	26,700	-	-
TOTAL	81,000	131,400	392,000	541,500

De la tabla anterior observamos que este negocio ha venido creciendo paulatinamente.

Otros datos que obtuvimos al hacer el diagnostico de este negocio fue:

	Año 96	Año 97	Año 98	Año 99
NUMERO DE MAQUINAS	1	1	2	2
PERSONAL	1	1	2	2
NUMERO DE HORAS TRABAJADAS SEMANAL	24	24	60	60

Los datos proporcionados anteriormente son características generales del negocio de artículo de plástico, en los siguientes subtemas se realizara un análisis de los factores internos y externos que influyen en el negocio.

4.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno efectuado a una empresa tiene el propósito de identificar las fuerzas y debilidades que posee la organización para afrontar los aspectos operativos y estratégicos de la misma. Estos factores son aquellos sobre los cuales la empresa tiene pleno control.

Este análisis debe ser realizado en una forma objetiva, lo que permitirá conocer la realidad de la empresa y con ello poder formular estrategias y posibles soluciones a los problemas encontrados.

A tendiendo a lo anterior empezaremos por describir las fuerzas y posteriormente las debilidades identificadas en el negocio de artículos plásticos.

4.2.1 IDENTIFICACIÓN DE FUERZAS

Fuerzas son las características que hacen a la empresa mejor o por lo menos permiten conservar la posición actual del negocio.

PRECIO

De acuerdo a la inspección realizada en el segmento de mercado en el que PLASMOL compete, el precio de sus productos plásticos son más bajos a los de la competencia, lo cual es una fuerza importante ya que determina el volumen de venta y por tanto la penetración de su producto en el mercado.

Lo que permite a PLASMOL ofrecer precios bajos, es porque cuenta con menor personal que sus competidores y el porcentaje de ganancia requerido por los empresarios es menos exigente al de los empresarios con los que compete.

Un ejemplo comparativo de precios se observa en la tabla 23, el producto es utilizado es la cápsula 1 ¼”.

TABLA 23
COMPARACIÓN DE PRECIOS

EMPRESA	PLASMOL	BENDING	PLASTICOS IRIS
PRECIO	\$0.12	\$0.14	\$0.135

SERVICIO AL CLIENTE. Se dice que el servicio al cliente, son las actividades que realiza la empresa encaminadas a conseguir la lealtad del cliente como son: confiabilidad de entrega, descuentos, garantía de reposición por artículos defectuosos, entre otros.

La empresa se ha preocupado por proporcionar un buen servicio durante y posterior a la venta, por lo que realiza una encuesta, cuando se trata de un nuevo cliente esta encuesta se hace al terminar la venta y si la relación comercial continua se cuestiona al comprador 2 veces más, con intervalo de 2 meses.

Esta encuesta se realiza en dos partes, antes de la venta y se pregunta lo siguiente:

- Nombre y giro de la empresa
- Por qué medio se enteró de nosotros (Publicidad o recomendación)
- Tipo de producto que requiere
- Volumen que consume, mensual
- Lugar de procedencia (foráneo ó local)

Posterior a la venta, la encuesta se compone por:

- Los colores del producto, fueron de su agrado
- La cantidad solicitada fue la correcta, o presentó desviaciones y de qué tipo
- El producto presentó algún problema de ensamble y de que tipo
- El tiempo de entrega fue el esperado
- Fue de su agrado el haber tratado con nosotros y por qué
- Cual es el motivo por el que consume nuestro producto.

Los resultados de estas encuestas, arrojan las siguientes conclusiones:

- **Garantía de reposición por artículos defectuosos.** Aunque existe un control de calidad tanto en funcionamiento y presentación de la pieza, los artículos plásticos que produce PLASMOL se garantizan ante defectos de fabricación. Garantía que la competencia no proporciona.
- **Amabilidad** por parte de la gente de ventas. Está es una fuerza importante para PLASMOL, ya que es un servicio que las demás empresas con las que compite no lo proporcionan.
- **Confiabilidad en tiempo de entrega.** Los clientes quedan satisfechos con PLASMOL, ya que entrega en el tiempo establecido con el cliente, de no ser así, solo existe un retraso de 1 día.
- **Servicio posterior a la venta.** Este servicio se le proporciona al cliente una semana después de la venta y consiste en una llamada telefónica, donde se le solicita evalué el servicio y el producto que se le proporcionó.

UBICACIÓN

La ubicación también representa una fuerza para PLASMOL por estar cerca de vías rápidas y conocidas, lo que permite al cliente trasladarse de forma rápida y fácil, esto no sucede con las empresas que fabrican los mismos productos.

HORARIO DE ATENCION AL CLIENTE

PLASMOL a diferencia de sus competidores ofrece un horario de atención al cliente más amplio, este es de 8:00 A.M. a 20:00 P.M. de lunes a sábado, mientras que las demás empresas atienden de 9:00 A.M. a 18:00 P.M. de lunes a viernes.

Este rango de tiempo puede ser ofrecido por los empresarios de PLASMOL, por vivir en el mismo lugar en el que se encuentra la empresa.

APOYO DE MAQUINAS DE TALLER

Como PLASMOL cuenta con taller mecánico propio, tiene disponibilidad de equipo para reparar y dar mantenimiento a los moldes utilizados en el proceso de inyección, con mayor rapidez y a bajo costo, este factor es importante para la empresa por que los tiempos de paro en el proceso son cortos.

MANO DE OBRA

El factor humano es primordial en las actividades de la empresa; de su habilidad, inteligencia, conocimiento y experiencia, depende el buen funcionamiento de está.

El personal de PLASMOL cuenta con experiencia en el mercado, y en la elaboración de artículos plástico, además de ser entusiasta y comprometida con su trabajo, esto ayudada a que la relación empleado - empleador sea cordial y de comunicación constante, lo que permite que los empleados se sientan en confianza y parte importante de la empresa.

POCO DESPERDICIO DE MATERIA PRIMA. Este factor se define como el material generado por el proceso de fabricación y no puede ser vuelto a utilizar.

El desperdicio generado en los procesos de transformación realizados por la empresa es poco, representando tan solo el 0.3% del material utilizado. Este dato se obtuvo de la siguiente muestra:

Con 2,000 kilogramos de materia prima se obtuvieron 1,994 kilogramos de producto terminado, teniendo un desperdicio de 6 kilogramos los cuales representan el 0.3% de la materia prima utilizada en el proceso.

CICLO FINANCIERO

Es el periodo de tiempo en el que se recupera una inversión de capital y muestra la rentabilidad de un negocio.

El siguiente estudio muestra el ciclo financiero del negocio de artículos plásticos.

- Proveedor. Días en que se tarda la empresa en pagarle al proveedor.
- Almacén. Días en los que la materia prima esta en la empresa
- Producción. Días que se tarda la materia prima en el proceso hasta tener la cantidad de producto demandado.
- Cliente. El tiempo en que tarda el cliente en recoger el producto.

TABLA 24
CICLO FINANCIERO

ACTIVIDAD	DIAS
PROVEEDOR	0
ALMACEN	3
PRODUCCIÓN	3
CLIENTE	2
TOTAL	8

Se observa en la tabla 24 anterior que el período de tiempo en el que se recupera el dinero de la inversión es en 8 días aproximadamente, por tener un tiempo corto de recuperación del dinero, el negocio de artículos de plástico se **considera rentable**, esto bajo el análisis del ciclo financiero.

PERFIL DE LOS EMPRESARIOS.

Uno de los factores de éxito o fracaso de toda empresa radica en la capacidad de solución que proporcionan los dirigentes de la empresa a los problemas presentados por la misma ya se han de carácter operacional o estratégicos.

PLASMOL cuenta con dos personas que tienen la responsabilidad y el objetivo de generar recursos para fortalecer el capital de la empresa y para:

- Fortalecer su posición en el mercado
- Mejorar la calidad de vida de los empleados
- Satisfacer a los clientes
- Generar bienestar social

Lo anteriormente mencionado son las características que un buen empresario debe contar, entre otras.

Uno de los empresarios tiene la edad de 50 años, y cuenta con la preparación académica de 7 semestres de la carrera de ingeniería mecánico - electricista, algunas de sus características son:

- Carácter duro
- Ordenado

-
- Analista y metódico
 - Comprometido con su trabajo
 - Decidido
 - Experiencia en la fabricación de moldes
 - Resistencia física y mental
 - Capacidad de visualización personal y en equipo
 - Le agrada más las cuestiones operativas
 - Apertura al aprendizaje
 - Ambicioso

El otro empresario cuenta con 28 años de edad, y estudió la carrera de ingeniero mecánico - electricista área Industrial, algunas características son:

- Inquieto
- Entusiasta
- desordenado
- Carácter flexible
- Capacidad de visualización personal y de equipo
- Le agrada más lo estratégico que lo operativo
- Resistencia física y mental
- Comprometido con su trabajo
- Apertura al aprendizaje
- Ambicioso
- Disponibilidad al cambio

Como se observa estas dos personas se complementan, y los aspectos que comparten son: capacidad de visualización, apertura al aprendizaje y la determinación en sus acciones. Todos estos aspectos encontrados en los dirigentes de la empresa es reflejado en el trato que dan a sus empleados, los cuales se sienten en un ambiente de trabajo agradable.

Se dice que la imagen de una empresa es el reflejo de los empresarios que la dirigen, y esto es importante si el cliente lo percibe.

Unas de las características que el cliente a percibido en este negocio es el trato sincero, amable, amigable, entusiasta y de compromiso que los empresarios les brindan, lo que no ocurre en las demás empresas, esto ha contribuido ha que el negocio, como unidad, crezca y se unifique.

CALIDAD DEL PRODUCTO.

Calidad es la generación permanente valor agregado al cliente.

Los productos que ofrece PLASMOL, satisfacen el cumplimiento de especificaciones tales como dimensión, funcionalidad, apariencia y color, aspectos que el cliente también percibe en los productos de la competencia, por lo que la calidad del producto de PLASMOL solo cumple con las especificaciones antes mencionadas.

Aspecto por los que el cliente compra el producto de PLASMOL principalmente son:

- Color, la empresa es pionera en proporcionar a su producto colores atractivos a sus clientes.
- Precio, los costo de adquisición de los productos es menor a los de la competencia

CAPACIDAD INSTALADA

La capacidad instalada en la producción de artículos plásticos, se ocupa en un 50%, esto se debe a que se labora un turno de 8 horas diarias y en ocasiones se trabaja el día domingo, según las necesidades de la empresa.

Dentro de los productos que se fabrican en la empresa, la cápsula y la válvula de vacío se ha logrado incrementar su participación en el mercado. En lo que respecta a la válvula de vacío el aumento de sus ventas, se debe a que este producto se está exportando a Centroamérica. Y el incremento en las ventas de la cápsula se debe a una mejor captación de clientes en un periodo de tiempo corto.

La tabla 25 muestra la estadística de producción vendida de los productos con mayor demanda en PLASMOL, durante el último semestre de 1998 y con la tabla 26 muestra el incremento de producción en los meses enero - abril del año 1999.

TABLA 25
PRODUCCIÓN AÑO 1998
(Cantidad de piezas)

PRODUCTO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DICIEMBRE
CAPSULA 1 ¼"	40,000	60,000	70,000	80,000	100,000	130,000
CAPSULA 1 ¾"	10,000	12,000	20,000	35,000	50,000	80,000
VALVULA DE VACIO	200	400	600	750	850	900

TABLA 26
PRODUCCIÓN AÑO 1999
(Piezas)

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
CAPSULA 1 ¼"	140,000	160,000	240,000	330,000
CAPSULA 1 ¾"	110,000	130,000	140,000	160,000
ESQUINERO PIZARRÓN	12,000	16,000	20,000	21,000
CAJA DE DISCO 3 ½"	500	900	2,400	5,000
VALVULA DE VACIO	1,000	1,200	1,250	1,400

4.2.2 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES

La debilidad es un atributo adverso que posee la empresa y del cual tiene control.

CONTROL DE INVENTARIO

En PLASMOL no se cuenta con un registro constante y detallado de las entradas de materia prima y salidas de productos del almacén.

Esto ocasiona que se comprometa producción que aún no se cuenta con ella, por lo que se ve en la necesidad de recurrir a tiempo extra.

PLANEACIÓN. Planeación son las actividades de la gerencia relacionadas en la preparación hacia el futuro de la empresa.

PLASMOL no cuenta con un programa de planeación formal, aunque existen objetivos a corto y largo plazo y algunas estrategias, estas sólo son del conocimiento del dueño y del asistente de la empresa, mismas que no se encuentran plasmadas en documentos y no han sido analizadas de manera profunda.

CAPACITACIÓN

La empresa no cuenta con planes o programas de capacitación formales para los operarios de las máquinas inyectoras, sólo se les proporciona información en cuanto al manejo de ellas y no en cuanto a su total operación.

Falta personal de la empresa que sepa reparar las maquinas de inyección.

DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

El lugar donde se encuentra ubicada la empresa no fue diseñado para una fábrica sino para una casa - habitación, lo que provoca un problema en el manejo de material e incomodidad para realizar las actividades diarias, tanto de la empresa como de la familia. El Anexo 1 muestra la distribución de planta de PLASMOL.

GRADO DE OBSOLESCENCIA DE LA MAQUINARIA.

Maquinaria, es el equipo que utiliza una empresa en sus procesos productivos, con el fin de generar un bien o servicio, ejemplo: inyectora de plástico, un torno, una máquina de coser, etc.

La maquinaria con la que cuenta la empresa no es la más moderna del mercado, pero con esta logra satisfacer las necesidades de sus clientes. En la tabla 27 se muestra los años de antigüedad de la maquinaria, comparada con la competencia y con la tecnología de vanguardia.

TABLA 27
ANTIGÜEDAD DE LA MAQUINARIA

MAQUINA	COMPETENCIA EN (AÑOS)	ACTUAL (EN AÑOS)
INYECTORA 1	20	33
INYECTORA 2	22	35

De la tabla, se puede observar que PLASMOL, cuenta con maquinaria de tecnología atrasada.

4.3 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo tiene como propósito identificar las oportunidades y amenazas que aquejan a la empresa de manera externa. Tanto de las oportunidades como de las amenazas la empresa no tiene control sobre ellas.

4.3.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES.

Se entiende como oportunidades a los factores ambientales externos que influyen en el crecimiento o estabilidad de la empresa dentro de su mercado y de los cuales la empresa no tiene control, además de ser favorables a la misma.

MERCADO

La industria del plástico es sin duda una de las ramas de la industria más importante para la actividad económica de México, debido principalmente a su gran versatilidad y bajo costo. Por lo que a lo largo de los últimos años ha sustituido exitosamente a otros insumos y productos, además de la amplia gama de bienes, tanto de consumo como de uso interno, como se mencionó en el capítulo 1.

POSICIÓN EN EL SEGMENTO DE MERCADO

Este factor se refiere al lugar que ocupa la empresa dentro de las empresas que proporcionan los mismos productos que PLASMOL.

A nivel país (MEXICO) el número de empresas que fabrican los mismos artículos plásticos son 4, dos están localizados en el D.F., una en Guadalajara y la otra en Monterrey.

De lo anterior podemos deducir que PLASMOL ocupa el segundo lugar a nivel estado, y es donde se encuentran la gran mayoría de los clientes, al mismo tiempo que es el mercado más grande y desde donde se distribuye a los demás estados del país.

En la tabla 28 se listan los artículos que PLASMOL fábrica y el número de empresas que también ofrecen los mismos productos.

TABLA 28

NOMBRE DEL PRODUCTO	NUMERO DE EMPRESAS
Válvula de vacío	2
Caja para disco 3 ½"	0
Tapa para corazón	3
Cápsula 1 ¼" y 1 ¾"	4
Base de garrafón	0
Tapa para guitarra	2
Esquinero de pizarrón	0

De la tabla observamos que existen tres productos en los que PLASMOL es el único fabricante, esto se debe a que la demanda de estos productos no es atractiva a otras empresas.

Gracias a ello podemos decir que PLASMOL tiene mercado para la elaboración de artículos plásticos

PROVEEDORES

Existen varios proveedores para los materiales que utiliza la empresa en sus procesos de fabricación de artículos plásticos, lo que le permite conseguirlos fácilmente y a buenos precios.

A continuación se muestra los proveedores de polímeros para la elaboración de artículos plásticos.

TABLA 29

PROVEEDOR	PRECIO (POR TONELADA SIN IVA)	TIEMPO DE ENTREGA DIAS
PLASTICOS FERRO	10,545.00	2
PLASTICOS Y MATERIALES	11,200.00	2
PLASTICOS DOLIS *	8,000.00	5
ENRIQUE BUSTO *	8,500.00	4

* Polímero recuperado, es de segunda clase y sólo se obtiene bajo pedido.

4.3.2 IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS

Se dice que amenaza es el factor que influye en las estrategias de crecimiento y estabilidad en el mercado de la empresa.

PRECIO DE LA MATERIA PRIMA

El incremento de la materia prima es una amenaza en algunos productos plástico que fabrica Plasmol, ya que la utilidad (\$) que se percibe es poca, y por otra parte el precio del producto esta muy castigado en el mercado, lo que dificulta convencer al cliente que pague más por lo mismo.

Un ejemplo de este problema se encuentra en los siguientes artículos: cápsula, chupón para biberón de juguete, base para borrador.

En la tabla 30 se muestra como el incremento de la materia prima sería un gran problema en uno de los productos más importante para la empresa.

TABLA 30
COSTOS

PRODUCTO	COSTO POR HR-HOMBRE-MAQUINA (\$)	PESO DEL PRODUCTO (gr.)	COSTO POR MATERIAL (\$/gr.)	PRECIO DEL PRODUCTO (\$)	GANANCIA (\$)
CAPSULA 1/4"	0.025	5	0.06	0.110	0.025

COMPETENCIA

Entre mejor sean los conocimientos que tenga la empresa acerca de su competencia, más fácil será evitar sorpresas y mantenerse en ventaja con respecto a sus competidores.

PLASMOL solo se concreta en conocer de sus competidores: el funcionamiento de sus productos y actualmente el precio al que venden el artículo.

INFLACIÓN. La inflación es la perdida del poder adquisitivo que se genera, por el aumento de dinero circulante que no esta respaldado en la producción de bienes o servicios.

Ante este fenómeno, la empresa se ve sujeta a considerables presiones de índole financiera entre las que se pueden presentar las siguientes:

- Aumento en los costos de materiales y servicios que adquiere la empresa como:
Sueldos, prestaciones y otros gastos derivados de su actividad productiva
- Aumento de requerimiento de recursos para la inversión.
Al mismo tiempo que se incrementan los costos de las materias primas y se elevan los salarios, aumentan los precios de los equipos, las instalaciones y edificaciones, por lo que, en términos monetarios, resulta cada vez más costoso realizar aplicaciones en el momento.
- Reordenación de los mercados
El incremento general de los precios y la disminución relativa del circulante harán que se contraiga los mercados de numerosos productos, aún de primera necesidad.

AUMENTO DEL PRECIO DEL PETRÓLEO.

El petróleo es la base para la elaboración del plástico por lo al incrementar su precio repercute directamente en el costo de fabricación de los artículos.

4.3.3 CUADRO DIAGNOSTICO DEL NEGOCIO: ARTÍCULOS DE PLÁSTICO.

La tabla 31 presenta un resumen de todas las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas y evaluadas en el negocio de artículos plásticos.

TABLA 31
CUADRO RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO DE ARTÍCULOS DE PLÁSTICO

FUERZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Perfil de los empresarios	• Planeación	• Mercado	• Competencia
• Precio del producto	• Control de inventarios	• Proveedores	• Aumento de precio de materia prima
• Servicio al cliente	Mala distribución de planta		• Productos sustitutos
• Calidad del producto	• Capacitación		• Inflación
• Capacidad instalada	• Grado obsolescencia maquinaria		• Aumento del precio del petróleo
• Incremento en ventas			
• Ciclo financiero del negocio			
• Mano de obra			
• Ubicación			
• Horario de atención al cliente			
• Apoyo de maquinas de taller			
• Poco desperdicio de materia prima			

De esta manera se da por concluido el diagnóstico de la situación actual, el cual servirá de apoyo para los temas: análisis de factores positivos y detección de la problemática desarrollados en los siguientes subtemas.

4.4 ANÁLISIS DE FACTORES POSITIVOS

El análisis de factores positivos consta de las siguientes actividades:

- Tomar las fuerzas y oportunidades y reflexionar sobre cual es la mejor fuerza, y cuál es la mejor oportunidad para dar una jerarquía a cada una de éstas columnas por separado.
- De la lista de fuerzas y oportunidades se realiza una comparación para conocer lo mejor que tiene la empresa, creando una nueva lista.
- Si de la anterior comparación se obtiene como primer termino, dentro de la jerarquía de factores positivos, que lo mejor es una oportunidad, se dice que la empresa es **vulnerable**, y si es una fuerza se clasifica como **estable**.

La tabla 32 lista los factores positivos identificados en el negocio de artículos plásticos

TABLA 32
FACTORES POSITIVOS

FUERZAS	OPORTUNIDADES
• Perfil de los empresarios	• Mercado (Posición en el mercado)
• Precio del producto	• Proveedores
• Servicio al cliente	
• Calidad del producto	
• Incremento en ventas	
• Ciclo financiero del negocio	
• Capacidad instalada	
• Mano de obra	
• Horario de atención al cliente	
• Apoyo de maquinas de taller	
• Poco desperdicio de materia prima	
• Ubicación	

Para llevar a cabo el análisis de factores positivos, es necesario realizarlo de manera objetiva, ya que de este análisis se generarán estrategias con el fin de explotar lo mejor que se tiene.

En los siguientes párrafos se describe el porque de las posiciones que ocuparán cada unas de las fuerzas y oportunidades del negocio de artículos plásticos en el cuadro de factores positivos.

-
- El **perfil** de los empresarios es mejor que el **precio del producto**, debido a que los empresarios son quienes determinan el precio del producto, el cual debe ser atractivo al cliente
 - El **precio del producto** es mejor que el **flujo de efectivo** porque el precio determina la cantidad de dinero que tiene como ingreso el negocio.
 - **Servicio al cliente** es primero que **calidad del producto**, porque a través de este servicio la empresa conoce las necesidades que el producto debe satisfacer.
 - **Calidad del producto** es más importante que el **mercado** porque, producto que no cumpla o satisfaga las expectativas del cliente, es un producto con desventaja competitiva.
 - **Mercado** se considera mejor que **incremento en ventas**, si no existe una situación que reúna vendedores y compradores, el proveedor no tendrá espacio donde ofrecer sus productos. En el caso de PLASMOL, el mercado es mejor que incremento en las ventas del producto plástico, por ser este un sector versátil y ser el plástico un reemplazo de algunos materiales.
 - Para PLASMOL, el **incremento en las ventas** es mejor que el **ciclo financiero** ya que gracias al primero el negocio cuenta con un ciclo financiero corto en el área de artículos plásticos.
 - **Ciclo financiero** se considera más importante que la **capacidad instalada**, por que al contar con dinero líquido, la empresa esta en posibilidades de invertir en materia prima.
 - La **capacidad instalada** es mejor que los **proveedores**, debido a que según sea el volumen de producción, será la cantidad de materia prima requerida.
 - Los **proveedores** son más importantes que la **mano de obra** por ser los primeros, quienes suministran la materia prima a la empresa.
 - **Mano de obra** es mejor que **horario de atención al cliente**, debido a que sin personal no existe dicho atención al cliente.

-
- **Horario de atención al cliente** es más importante que **apoyo de maquinas de taller**, al contar con un horario amplio de trabajo, se cuenta con personal para resolver los problemas en el proceso de inyección de plástico.
 - **Apoyo de maquinas de taller** es mejor que **poco desperdicio de materia prima**, al ser el taller quien fabrica, repara y ajusta los moldes para que las piezas fabricadas no salgan del proceso con material excedente, y permite tener tiempos cortos por reparación de alguna herramienta o maquina.
 - **Poco desperdicio de materia prima** es más importante que **ubicación**, porque el buen aprovechamiento de la materia prima genera más cantidad de producto, ventas, y la ubicación es solo el sitio donde se fabrica y se ofrece el producto.

4.4.1 CUADRO RESUMEN DE FACTORES POSITIVOS

Del análisis se obtuvo la siguiente jerarquía de oportunidades.

TABLA 33
CUADRO RESUMEN DE FACTORES POSITIVOS

CONCEPTO	CARACTERÍSTICA
1. Perfil de los empresarios	Interno
2. Precio del producto	Interno
3. Servicio al cliente	Interno
4. Calidad del producto	Interno
5. Mercado	Externo
6. Incremento en ventas	Interno
7. Ciclo financiero del negocio	Interno
8. Capacidad instalada	Interno
9. Proveedores	Externo
10. Mano de obra	Interno
11. Horario de atención al cliente	Interno
12. Apoyo de maquinas de taller	Interno
13. Poco desperdicio de materia prima	Interno
14. Ubicación	Interno

De acuerdo a la jerarquía obtenida y a las justificaciones realizadas anteriormente, el negocio de plásticos es **estable**, al ser sus fuerzas más importantes que sus oportunidades y retomando que una fuerza es una característica interna favorable que posee la empresa y de la cual tiene el control, entonces podemos concluir que los empresarios tienen el control de la empresa.

4.5 IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La identificación de la problemática consiste en tomar una por una de las amenazas y debilidades, realizando una clasificación de ellas según su origen o naturaleza, esto es, si pertenecen a un problema de tipo estratégico u operativo y ubicarlas en los cuadrantes de la fig. "A"

En el caso de las amenazas son clasificadas según el impacto que generan en la empresa y la forma en que se dará solución al problema. La solución puede provenir de una decisión estratégica (largo plazo) o una decisión operativa (corto plazo).

Por su parte las debilidades encontradas en la empresa son clasificadas según su origen, esto es, si el problema es generado por una inadecuada dirección o por la forma de realizar sus actividades operativas.

En este análisis de identificación se toman las debilidades y amenazas, reflexionando cuál de ellas es más problemática generando con ello una jerarquía para cada una de éstas columnas por separado.

La siguiente tabla 34, muestra la lista de características internas no favorables y las características externas que pueden empeorar la situación de la empresa, en forma jerárquica.

TABLA 34
DEBILIDADES VS AMENAZAS

DEBILIDADES	AMENAZAS
• Planeación	• Competencia
• Mala distribución de planta	• Aumento de precio de materia prima
• Capacitación	• Productos sustitutos
• Control de inventarios	• Inflación
• Grado obsolescencia maquinaria	• Disminución del precio del petróleo

Con base en la tabla 34 se realiza la evaluación y clasificación de cada una de las debilidades y amenazas, según la naturaleza de su problema, esto es, si pertenecen a un problema de tipo estratégico u operativo, generando las siguientes conclusiones:

Mala distribución de planta se considera un problema estratégico y operativo, por ser el resultado de una falta de planeación en el crecimiento de este negocio, provocando en la actualidad, problemas en las actividades diarias de la empresa (problema operativo).

Planeación, es un problema totalmente estratégico no operativo, ya que sin la planeación, la percepción a largo plazo de la empresa será confusa, a demás de que algunos esfuerzos ejercidos por parte de la dirección e integrantes de la misma no están basados en un plan de trabajo o de negocios específico.

El **control de inventarios**, se le considera un problema operativo no estratégico, por ser una actividad cotidiana y tener logros a corto plazo, es decir, solo resuelve un control de entrada y salida de productos y materia prima.

Capacitación es un problema operativo por referirse a una actividad que contribuye en los conocimientos del tipo operativo del trabajador.

Competencia se le considera un problema estratégico por ser la dirección quién debe contar con información de los movimientos de sus competidores y establecer de este modo actividades y políticas en acción de los mismos.

Productos sustitutos, se clasifica en un problema estratégico, ya que de la experiencia que se tenga del mercado, por parte del director y de sus colaboradores, a demás del comportamiento del producto, deben tomar decisiones a largo plazo para enfrentar este problema.

Aumento de precio de la materia prima, es un problema de tipo estratégico, por ser un factor que afecta el precio de ciertos productos, provocando con ello una disminución en la compra de ellos, por lo que el director debe prever esta amenaza, y contar con estrategias que aminoren o resuelvan el problema.

El **grado de obsolescencia, la inflación y la disminución del precio del petróleo**, son problemas que para este negocio no influyen totalmente en el futuro de la empresa, ni tampoco en las actividades diarias de la misma, por lo que se clasifican en problemas no estratégicos - no operativos.

En la figura "A" se ubican cada uno de los problemas antes descritos, en el cuadrante correspondiente.

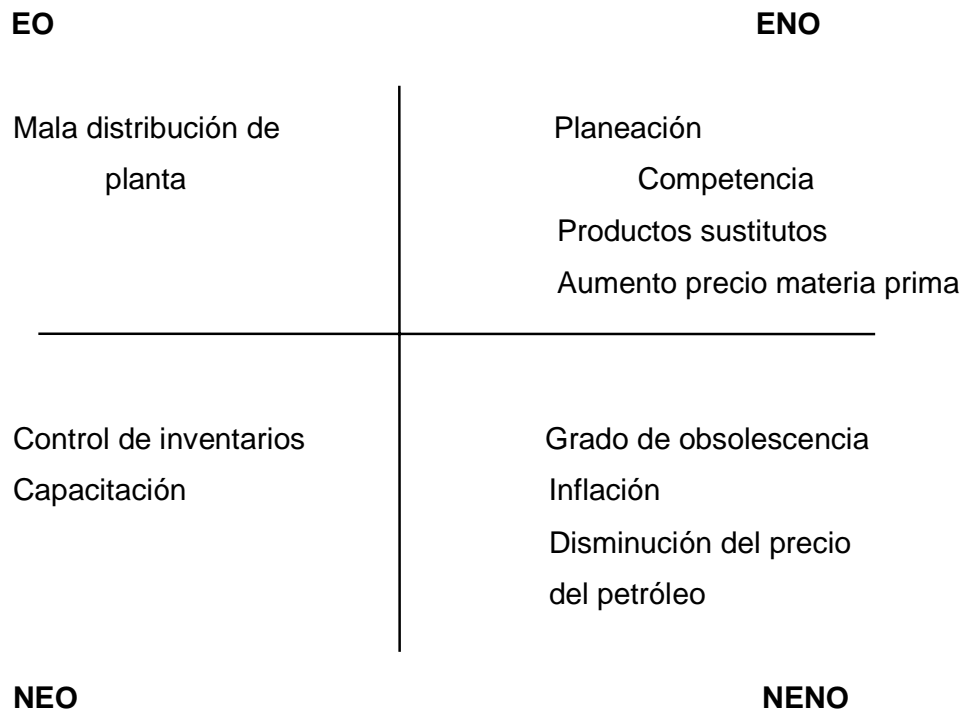
EO = estratégico - operativo

ENO = estratégico - no operativo

NEO = no estratégico - operativo

NENO = no estratégico - no operativo

FIGURA "A"
PROBLEMATICA



De acuerdo a la detección y clasificación de los problemas en los cuadrantes adecuados, la solución de estos es en el siguiente orden:

- Son resuelto primero los problemas clasificados en el cuadrante de lo estratégico - operativo por pertenecer a la forma de dirigir y operar de la empresa
- En segundo término son resueltos los problemas del cuadrante estratégicos - no operativos
- Los últimos problemas ha resolver son los del cuadrante no estratégico - operativo, estos problemas pueden esperar ser resueltos por tratarse de actividades cotidianas de la empresa.

CONCLUSIONES SOBRE EL DIAGNÓSTICO DEL NEGOCIO DE ARTÍCULOS DE PLÁSTICO.

El diagnóstico del negocio de artículos de plástico, en forma general es el siguiente:

- El negocio se clasifica como **estable**, es decir los empresarios poseen el control de la empresa, por lo que el éxito o fracaso del negocio depende de ellos.
- Su mejor fuerza es el perfil de los empresarios.
- Los **problemas** que deben resolverse principalmente en PLASMOL son los de tipo **estratégico - operativo** por afectar las actividades diarias y frenar por así decirlo el crecimiento organizacional de la empresa.

CAPITULO 5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL, IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y ANÁLISIS DE FACTORES POSITIVOS, NEGOCIO: MOLDES.

5.1 BREVE DESCRIPCIÓN

PLASMOL cuenta con otro negocio, el cual se dedica a la fabricación de moldes para la industria del plástico, este negocio fue lo que dio origen a la empresa.

Desde 1988 el director de la empresa comienza por su cuenta la fabricación de moldes, teniendo una basta experiencia de este negocio.

En la actualidad, año 1999 este negocio cuenta con el siguiente personal y maquinaria:

MAQUINAS

- 1 Torno
- 1 Fresadora
- 1 Taladro fresador

PERSONAL

Para la fabricación, diseño de herramientas y moldes solo se cuenta con una sola persona quien también es el director de PLASMOL.

5.1 PRINCIPALES RESULTADOS

En la tabla 35 se describe el comportamiento de las ventas y cantidad de moldes fabricados anualmente desde el año de 1996 hasta Junio de 1999.

TABLA 35
VENTAS

	Año 1996	Año 1997	Año 1998	Año 1999
Numero de moldes	5	3	1	1
Ventas (pesos corrientes)	120,000	20,000	25,000	20,000

De la tabla se observa que la fabricación de moldes y herramientas a disminuido considerablemente, esto ha ocurrido porque la empresa decidió fabricar moldes exclusivamente para su negocio de artículos plásticos, aun que las ventas en 1996 son mayores con respecto a 1997, esto se debió a la venta de algunos moldes que le pertenecían a la empresa.

Otros datos importantes de este negocio son:

- Horas trabajadas reales 4 horas diarias
- Días laborables 6 días
- Numero de trabajadores 1

De los datos anteriores se observa que este negocio cuenta con algunos problemas, de los cuales se conocerán más a fondo realizando el análisis de fuerzas y debilidades de este negocio

5.2 ANÁLISIS INTERNO

Al igual que en el negocio de artículos de plástico, en este negocio se efectuará un análisis de fuerzas y debilidades de una manera objetiva.

5.2.1 IDENTIFICACIÓN DE FUERZAS

SERVICIO AL CLIENTE

El servicio que presenta PLASMOL a sus clientes en el área de fabricación y reparación de moldes es el adecuado para satisfacer sus necesidades.

Para todo tipo de molde son efectuadas las siguientes preguntas de manera verbal:

- Precisión dimensionales de la pieza de plástico
- Tipo de pieza plástica a fabricar
- Número de piezas a fabricar con el molde
- Tiempo de entrega requerido
- Tipo de máquina en que usará

En lo referente a la reparación de un molde, la información que se necesita, es:

- Tiempo de entrega requerido
- Vida del molde
- Con que calidad en presentación y dimensiones produce las piezas de plástico el molde

Al cabo de dos meses posteriores a la entrega del molde, se le llama al cliente y se le pregunta como ha funcionado el molde y si cumplió con las expectativas esperadas.

Las anteriores preguntas conjugadas con la experiencia de la persona que fabrica los moldes permiten realizar una evaluación rápida, en la solución de los problemas presentados por los clientes.

Los resultados de estas encuestas, ya en forma analizada, son las siguientes

- **Asesoría técnica.** Este servicio se proporciona al cliente que solicita la fabricación de moldes y consiste en definir la calidad del material del molde, basado en el volumen de producción, calidad y complejidad de la pieza a fabricar y materia prima a utilizar en el proceso de fabricación del artículo plástico.

- **Pronta cotización de precios.** Cuando un cliente solicita la cotización de algún molde, esta se realiza en un tiempo máximo de 2 días, mientras que otras empresas se tardan una semana en realizarlo.
- **Confiabilidad al evaluar las reparación en herramientas y moldes.** El cliente tiene la confianza de que la reparación de su molde o herramienta es conforme a lo que el solicito y el costo es el adecuado. PLASMOL es una empresa que siempre proporciona información real sobre las ventajas y desventajas de la reparación del molde o herramienta.

PRECIO DEL PRODUCTO.

El precio de un molde se da en función de la complejidad de la pieza, material que se utilizará en el proceso de fabricación, número de cavidades, tiempo solicitado entre otras características

La tabla 36 muestra la comparación de precios entre PLASMOL y dos fabricantes con tecnologías semejantes.

TABLA 36
COMPARACION DE PRECIOS

PRODUCTO	PLASMOL	ARELLANO	GABRIEL MARTINEZ
MOLDE PARA TAPA	\$12,000	\$20,000	\$25,000

La empresa puede vender a menor precio los moldes que fabrica por que él dueño es el único que interviene en el proceso, mientras que las otras empresas cuentan con mayores costos en mano de obra.

EXPERIENCIA DE LA MANO DE OBRA

PLASMOL cuenta con una persona con amplia experiencia y habilidad en el proceso, ya que tiene 30 años en la rama metal mecánico, de los cuales 20 años en la fabricación de molde para la industria del plástico, esto es una fuerza muy importante por generar una gran variedad de posibles soluciones a los problemas presentados en este negocio.

PERFIL DE LOS EMPRESARIOS

El perfil y preparación con la cuenta el empresario encargado de la fabricación de los moldes, ha permitido que este negocio prevalezca a través del tiempo al igual que el negocio de artículos plásticos.

FLEXIBILIDAD EN EQUIPO PARA CONSTRUIR MOLDES

Debido al tipo de maquinaria con que cuenta la empresa, esta en posibilidad de producir cualquier tipo de molde.

CALIDAD DEL PRODUCTO.

Para la fabricación de los productos plásticos son indispensables moldes de gran calidad, con una elaboración muy precisa, y deben presentar una elevada duración en el proceso de inyección.

Los moldes y materiales utilizados por PLASMOL, satisfacen el cumplimiento de especificaciones tales como: resistencia a la compresión, durabilidad y todo tipo de exigencias impuestas a la pieza de plástico ha fabricar.

Como resultado a las preguntas realizadas a los clientes sobre el negocio de fabricación de moldes, se concluye que PLASMOL ofrece moldes que satisfacen las necesidades y perspectivas de ellos.

5.2.2 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES

PLANEACIÓN. Planeación son las actividades de la gerencia relacionadas en la preparación hacia el futuro de la empresa.

Es una debilidad en el negocio de moldes ya que no se cuenta con un programa o plan de trabajo que permita calificar o medir las actividades desarrolladas en este proceso

DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

No se cuenta con un lugar definido para este tipo de proceso, por estar ocupado por material de plástico y producto terminado, tampoco se cuenta con un espacio donde se puedan agrupar la maquinaria y se logró trabajar cómodamente.

El Anexo 1 (pagina 166) muestra la distribución de planta de PLASMOL.

GRADO DE OBSOLESCENCIA DE LA MAQUINARIA.

La maquinaria con la que cuenta la empresa no es la más moderna del mercado, pero con esta se logra satisfacer las necesidades de sus clientes la tabla 37 muestra los años de antigüedad de la maquinaria, comparada con la competencia y la más moderna.

TABLA 37
ANTIGÜEDAD DE LA MAQUINARIA

MAQUINA	COMPETENCIA EN (AÑOS)	ACTUAL (EN AÑOS)
TORNO	10	23
FRESADORA	3	10
TALADRO	20	33

Al igual que en el negocio de plásticos, la fabricación de moldes presenta maquinaria de tecnología atrasada.

CAPACIDAD INSTALADA

La capacidad instalada utilizada es del 30% a 40%, la razón consiste en que se depende de una persona para este proceso la cual también se dedica a otras actividades dentro de la empresa.

CICLO FINANCIERO PARA LA FABRICACIÓN DE MOLDES.

Es el periodo de tiempo en el que existe una recuperación de la inversión de capital, mostrando de esta forma la rentabilidad de un negocio

A continuación se muestra el ciclo financiero del negocio para la fabricación de moldes.

- Proveedor. Días en que se tarda la empresa en pagarle.
- Almacén. Días en los que la materia prima esta en la empresa
- Producción. Días que se tarda la materia prima en el proceso hasta tener la cantidad de producto demandado.
- Cliente. Es el tiempo que tarda en recoger el cliente el producto.

TABLA 38
CICLO FINANCIERO

ACTIVIDAD	DIAS
PROVEEDOR	0
ALMACEN	1
PRODUCCIÓN	60
CLIENTE	1
TOTAL	62

De la tabla 38, se concluye que la fabricación de moldes **no es un negocio rentable**, por que presenta una recuperación de capital de hasta 3 meses.

POCO PERSONAL

Es una gran debilidad porque solo se cuenta con una persona en la fabricación de moldes, por lo que no se puede producir más de uno a la vez y se corre el riesgo de que se tener moldes a medio proceso, sí la persona enferme o se ausente.

5.3 ANALISIS EXTERNO

Los factores que influyen de manera externa en las actividades de este negocio son:

5.3.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES.

MERCADO

Como el negocio de moldes está sujeto al crecimiento del mercado de artículos de plástico, existe un gran mercado también en este negocio, esto representa una oportunidad para PLASMOL.

PROVEEDORES

Existen varios proveedores para los materiales que utiliza la empresa en su proceso de fabricación de molde, permitiendo conseguirlos fácilmente y a buenos precios.

La tabla 39 muestra algunos proveedores de aceros utilizados en la fabricación de moldes.

TABLA 39

PROVEEDOR	PRECIO (POR KG.)	TIEMPO DE ENTREGA
ACEROS SISA	25.50	4
CUITLAHUAC	20.50	2
ACEROS FORTUNA	23.00	2

5.3.2 IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS

COMPETENCIA

Entre mejor sean los conocimientos que tenga la empresa acerca de su competencia, más fácil será evitar sorpresas y mantenerse en ventaja con respecto a sus competidores.

La competencia en este negocio no es tan grande como la de plásticos, ya debe contarse con personal bien preparado para la fabricación de moldes.

INFLACION. La inflación es la pérdida del poder adquisitivo que se genera, por el aumento de dinero circulante que no esta respaldado en la producción de bienes o servicios.

Como la inversión requerida en la fabricación de un molde por los clientes es alta la inflación, reduce las posibilidades que el cliente invierta en un molde por lo que una estrategia que PLASMOL ha tenido que recurrir para tener ingresos de este negocio, cuando la economía del país no ha sido favorable para la inversión, es invertir con los clientes, esto es la empresa proporciona la mitad de la inversión y el cliente la otra mitad.

Después de analizar y discutir cada uno de los puntos expuestos como fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se obtuvo la tabla 40.

5.3.3 CUADRO RESUMEN DEL DIAGNOSTICO

TABLA 40
CUADRO RESUMEN DEL DIAGNOSTICO EN EL NEGOCIO DE MOLDES

FUERZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de los empresarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala distribución de planta 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación
<ul style="list-style-type: none"> • Precio del molde 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad instalada 		
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo financiero del negocio (moldes) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco personal 		
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado obsolescencia maquinaria 		

5.4 ANALISIS DE FACTORES POSITIVOS NEGOCIO DE MOLDES

Este análisis de factores positivos consta de las siguientes actividades:

- Tomar las fuerzas y oportunidades y reflexionar sobre cual es la mejor fuerza, y cuál es la mejor oportunidad para dar una jerarquía a cada una de éstas columnas por separado.
- De la lista de fuerzas y oportunidades se lleva a cabo una comparación para conocer lo mejor que tiene la empresa, creando una nueva lista.
- Si de la anterior comparación se obtiene como primer termino, dentro de la jerarquía de factores positivos, que lo mejor es una oportunidad, se dice que la empresa es **vulnerable**, y si es una fuerza se clasifica como **estable**.

La tabla 41 lista los factores positivos identificados en el negocio de moldes

TABLA 41

FUERZAS	OPORTUNIDADES
• Perfil de los empresarios	• Mercado
• Experiencia de la mano de obra	• Proveedores
• Precio del molde	
Servicio al cliente	
• Calidad del producto	
• Flexibilidad del equipo	

Para llevar a cabo el análisis de factores positivos, es necesario realizarlo de manera objetiva, ya que de este análisis se generarán estrategias con el fin de explotar lo mejor que se tiene.

En los siguientes párrafos se describe el porque de las posiciones que ocuparán cada unas de las fuerzas y oportunidades del negocio de moldes en el cuadro de factores positivos.

- El **perfil del empresario** es mejor que la **experiencia en la** mano de obra por ser quien administra y dirige los conocimientos adquiridos en la fabricación de moldes.
- **La experiencia** es más importante que el **precio del molde**, debido a que la experiencia de los empresarios en este negocio determina el precio del producto, el cual debe ser atractivo al cliente.

- El **precio del producto** es mejor que **servicio al cliente** por contar con precios menores a los del mercado resulta más atractivo los servicios que ofrece PLASMOL a sus clientes.
- **Servicio al cliente** es primero que **calidad del producto**, porque a través de este servicio la empresa conoce adecuadamente las especificaciones técnicas que el molde de be cumplir.
- **Calidad del producto** es más importante que la **flexibilidad del equipo**, porque si el producto no cumple o satisface las expectativas de calidad del cliente, aunque se cuente con flexibilidad de equipo, esta no podrá ser utilizada.
- **Flexibilidad del equipo** es mejor que **mercado**, si no se esta en posibilidad de ofrecer diversidad de moldes a fabricar, aunque se tenga un buen mercado este no podrá ser explotado.
- **Mercado** se considera mejor que **proveedores**, si no existe una situación que reúna vendedores y compradores, el proveedor no tendrá espacio donde ofrecer sus productos.

Del análisis se obtuvo la siguiente jerarquía de oportunidades.

5.4.1 CUADRO RESUMEN DE FACTORES POSITIVOS

TABLA 42
CUADRO RESUMEN DE FACTORES POSITIVOS

CONCEPTO	CARACTERISTICA
1. Perfil del empresario	Interno
2. Experiencia de la mano de obra	Interno
3. Precio del molde	Interno
4. Servicio al cliente	Interno
5. Calidad del producto	Interno
6. Flexibilidad del equipo	Interno
7. Mercado	Externo
8. Proveedores	Externo

De acuerdo a la jerarquía obtenida y a las justificaciones realizadas anteriormente, el negocio de moldes es **estable**, al ser sus fuerzas más importantes que sus oportunidades y retomando que una fuerza es una característica interna favorable que posee la empresa y de la cual tiene el control, entonces podemos concluir que los empresarios tienen el control de la empresa.

5.5 IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA, NEGOCIO DE MOLDES.

La identificación de la problemática consiste en tomar una por una de las amenazas y debilidades, realizando una clasificación de ellas según su origen o naturaleza, esto es, si pertenecen a un problema de tipo estratégico u operativo y ubicarlas en los cuadrantes de la Fig. "B"

En el caso de las amenazas son clasificadas según el impacto que generan en la empresa y la forma en que se dará solución al problema. La solución puede provenir de una decisión estratégica (largo plazo) o una decisión operativa (corto plazo).

Por su parte las debilidades encontradas en la empresa son clasificadas según su origen, esto es, si el problema es generado por una inadecuada dirección o por la forma de realizar sus actividades operativas.

En este análisis de identificación se toman las debilidades y amenazas, reflexionando cuál de ellas es más problemática generando con ello una jerarquía para cada una de éstas columnas por separado.

La tabla 43, muestra la lista de características internas no favorables y las características externas que pueden empeorar la situación de la empresa, en forma jerárquica.

TABLA 43
DEBILIDADES VS AMENAZAS

DEBILIDADES	AMENAZAS
• Planeación	• Competencia
• Capacidad instalada	• Inflación
• Mala distribución de planta	
• Poco personal	
• Ciclo financiero del negocio (moldes)	
• Grado obsolescencia maquinaria	

Con base en la tabla 44 se realizó la evaluación y clasificación de cada una de las debilidades y amenazas según la naturaleza de su problema, esto es, si pertenecen a un problema de tipo estratégico u operativo generando las siguientes conclusiones:

Planeación, es un problema totalmente estratégico no operativo, ya que sin la planeación, la percepción a largo plazo de la empresa será confusa, además de que algunos esfuerzos ejercidos por parte de la dirección e integrantes de la misma no están basados en un plan de trabajo o de negocios específico.

Capacidad instalada es un problema de tipo operativo, ya que pertenece a una actividad cotidiana de la empresa y es estratégico porque afecta directamente el crecimiento del negocio de moldes.

Mala distribución de planta se considera un problema estratégico y operativo, por ser el resultado de una falta de planeación en el crecimiento de este negocio, provocando en la actualidad, problemas en las actividades diarias de la empresa (problema operativo).

Poco personal, problema clasificado como operativo, ya que su solución beneficia a las actividades realizadas en el proceso de fabricación de los moldes.

Ciclo financiero del negocio, clasificado como un problema estratégico por que depende de la visión que tenga el director de la empresa sobre este negocio, es decir, hacia donde quiere llevar este negocio, y es operativo por referirse a las actividades en el proceso de fabricación de los moldes.

Competencia se le considera un problema estratégico por ser la dirección quién debe contar con información de los movimientos de sus competidores y establecer de este modo actividades y políticas en acción de la competencia.

El **grado de obsolescencia, la inflación**, son problemas que para este negocio no influyen totalmente en el futuro de la empresa, ni tampoco en las actividades diarias de la empresa, por lo que se clasifican en problemas no estratégicos - no operativos.

En la figura "B" se ubican cada uno de los problemas antes descritos en el cuadrante correspondiente.

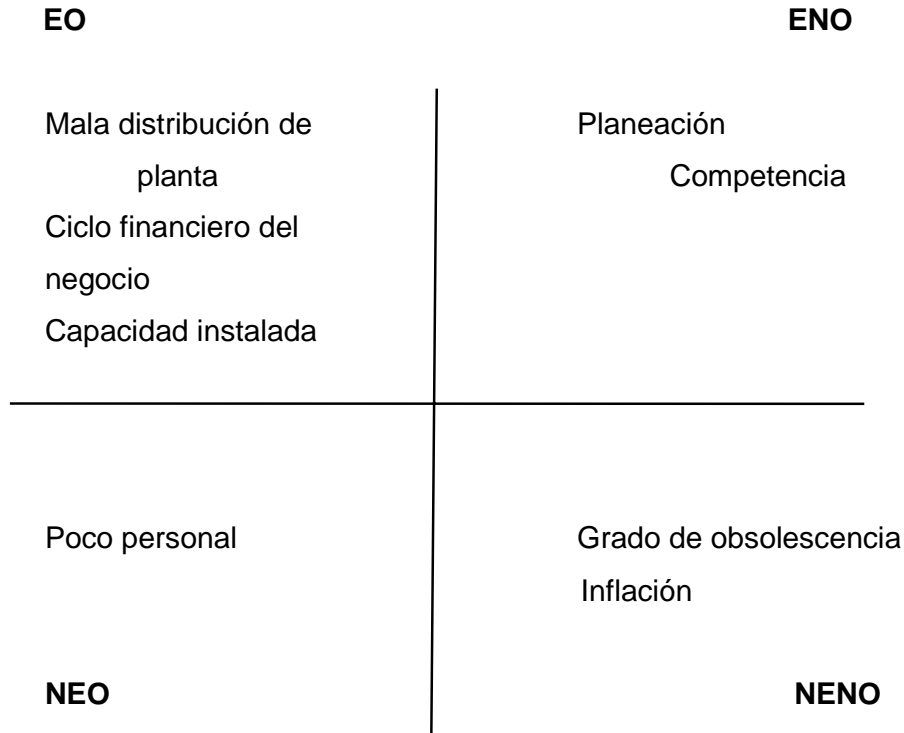
EO = estratégico - operativo

ENO = estratégico - no operativo

NEO = no estratégico - operativo

NENO = no estratégico - no operativo

FIGURA "B"
PROBLEMÁTICA NEGOCIO
DE MOLDES



De acuerdo a la detección y clasificación de los problemas en los cuadrantes adecuados, la solución de estos es en el siguiente orden:

- Son resuelto primero los problemas clasificados en el cuadrante de lo estratégico - operativo por pertenecer a la forma de dirigir y operar de la empresa
- En segundo término son resueltos los problemas del cuadrante estratégicos - no operativos
- Los últimos problemas ha resolver son los del cuadrante no estratégico - operativo, estos problemas pueden esperar ser resueltos por tratarse de actividades cotidianas de la empresa.

CONCLUSIONES SOBRE EL DIAGNÓSTICO DEL NEGOCIO DE MOLDES.

- Del diagnóstico de la situación actual del negocio de moldes, se obtienen las conclusiones siguientes:
- El negocio de moldes es estable, ya que los empresarios son quienes poseen el control del mismo.
- La principal fuerza del negocio es el perfil y la experiencia por parte del director de PLASMOL en la fabricación de los moldes.
- Los principales problemas que enfrenta este negocio es:
 - Mal ciclo financiero
 - Poco aprovechamiento de la capacidad instalada

Ahora que se cuenta con el análisis de los dos negocios de PLASMOL, se observa que la empresa no cuenta con una misión, objetivos plasmados en papel y estrategias bien definidas para cada negocio, así como problemas de mantenimiento, inventarios edificio inadecuado para la actividad diaria de la empresa y de la familia, por lo que esto se definirá en los temas siguientes.

CAPITULO 6. REVISIÓN DE OBJETIVOS, IDENTIFICACIÓN Y ROMPIMIENTO DE PARADIGMAS, DESARROLLO DE ESTRATEGIAS Y PLAN DE NEGOCIOS.

En este capítulo y para el caso de PLASMOL, se desarrollaron objetivos; además de identificar los posibles paradigmas; se desarrollan las estrategias ha seguir conformando con ello el plan de negocios.

Atendiendo a lo anterior el orden de los temas desarrollados en este capítulo son:

- 6.1 Revisión de objetivos
- 6.2 Identificación y Rompimiento de Paradigmas
- 6.3 Desarrollo de Estrategias
- 6.4 Plan de Negocios

6.1 REVISIÓN DE OBJETIVOS.

Como PLASMOL no contaba con objetivos plasmados en papel, se realizo una lista de ellos, cumpliendo con las características fundamentales que son:

- Claros
- Medible
- Acotado en el tiempo
- Alcanzable
- Retador
- Alineado con la misión

En esta etapa de la Planeación Estratégica se desarrollan los objetivos, recurriendo al análisis de factores positivos, identificación de la problemática y de lo que él (los) directores de la empresa desean alcanzar en beneficio propio o el de la organización.

Los objetivos que se desean alcanzar son:

1. Contar con una distribución de planta que satisfagan las necesidades de crecimiento de la empresa un plazo no máximo a 2 años.

-
2. Aumentar y fortalecer los conocimientos de los empresarios en sus áreas de acción un 30% anual
 3. Evaluación anual del Plan de Negocios de la empresa, revisando que los objetivos se hayan cumplido
 4. Orientar la cultura organizacional hacia los valores establecidos
 5. Contar con un sistema Administrativo y organizacional que permita el desarrollo y cumplimiento de planes, en un ambiente de trabajo integral, en un plazo de 6 meses
 6. Mejorar el grado de capacitación de los empleados en un 20% cada año
 7. Contar con ventas anuales de \$1,500,000 al cabo de dos años
 8. Contar con un sistema de Control de Producción e Inventarios semanal, en un plazo de 6 meses
 9. Contar con información actualizada de la competencia
 10. Contar con un programa de mantenimiento preventivo.

Con los objetivos antes mencionados, se desarrollarán las estrategias respectivas para alcanzarlos.

6.2 IDENTIFICACIÓN Y ROMPIMIENTO DE PARADIGMAS

En esta etapa de la planeación estratégica, se tienen que identificar y tratar de romper los paradigmas negativos, esto es, se realiza un análisis profundo de las barreras que impiden el logro de un objetivo, estrategia o meta. Al llevar a cabo dicha identificación se procede a determinar si el paradigma puede romperse o si hay alguna forma de aminorar su influencia, para el logro de algún objetivo.

Los paradigmas que identificamos son:

Visión del director respecto al negocio de moldes

Es un paradigma porque el director le es difícil contratar gente que le apoye en la fabricación de moldes, ya que está acostumbrado a trabajar solo desde que fundo la empresa, además de ser la actividad que más le agrada.

Sí, es posible romper ó minimizar este paradigma, la forma es, teniendo platicas de convencimiento con el empresario acerca de los beneficios que representa las contrataciones, además de escuchar detenidamente sus inquietudes y temores, de los cambios que sufrirá su negocio.

PLASMOL es considerado un negocio de una sola persona, no como una organización.

Este paradigma se identifico cuando al visualizar a PLASMOL en un futuro próximo, algunos integrantes de la familia pensaron que los problemas deben ser resueltos por el dueño y debe tener el control de todas las acciones llevadas a cabo para la empresa.

Es un paradigma generado entre otras cosas porque la empresa y casa están estrechamente relacionadas en sus actividades, además de que existe una realidad que nadie puede cambiar, y es, el dueño es quien creo con esfuerzo y dedicación la empresa.

Es difícil que los empresarios tomen cursos, no tienen tiempo.

Como son varias las actividades que los directores realizan, se les dificulta darse un tiempo para asistir a cursos, este paradigma afecta al objetivo de aumentar y fortalecer los conocimientos de los empresarios, en lo que respecta a cursos.

Es fácil romper este paradigma si se convence a los empresarios de contratar personal, para que los apoyen en algunas actividades, al mismo tiempo de diseñarles un programa de actividades en el cual se preocupen más por lo importante no por lo urgente.

6.3 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Como ya se menciona una estrategia se define como la ruta de acción establecida para alcanzar el objetivo primario, por lo que el propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de metas y políticas, una descripción de lo que se desea alcanzar. También podemos decir que una estrategia es una referencia útil en la guía del pensamiento y acción del empresario hacia la empresa.

Las estrategias son desarrolladas en base a la información obtenida a través del análisis de factores positivos, a la identificación de la problemática, intuición, experiencia y habilidad del estratega, entre otras herramientas.

ESTRATEGIAS GENERALES

Objetivo 1

Contar con una distribución de planta que satisfagan las necesidades de crecimiento de la empresa un plazo no máximo a 2 años.

Estrategia 1 Reubicación de la empresa

Objetivo 2

Aumentar y fortalecer los conocimientos de los empresarios en sus áreas de acción un 10% anual

Estrategia 2.1

Contar con información actualizada en los temas referentes a sus actividades

Objetivo 3

Evaluación por año del Plan de Negocios de la empresa, revisando que los objetivos se hayan cumplido

Estrategia 3.1 Revisión de objetivos mensuales

Estrategia 3.2 Revisión de factores positivos e identificación de la problemática

Objetivo 4

Orientar la cultura organizacional hacia los valores establecidos

Estrategia 4.1 Formulación del enunciado de la misión

Estrategia 4.2 Difusión del enunciado de la misión

Estrategia 4.3 Identificación de Valores y Principios

Objetivo 5

Contar con un sistema Administrativo y organizacional que permita el desarrollo y cumplimiento de los planes, a través de un ambiente de trabajo integral, en un plazo de 6 meses.

Estrategia 5.1 Integración de recursos humanos, financieros y técnicos

Objetivo 6

Mejorar el grado de capacitación de los empleados en un 10% anual

Estrategia 6.1 Impartición de cursos a nivel operativo

Estrategia 6.2 Selección del personal a capacitar

Estrategia 6.3 Evaluación del conocimiento adquirido

Objetivo 7

Contar con ventas anuales de \$1, 500,000 al cabo de tres o cuatro años

Estrategia 7.1 Incrementar las ventas en los artículos plásticos un 20% anual

Estrategia 7.2 incrementar ingresos en un 5% anual en artículos plásticos

Estrategia 7.3 Incrementar ingresos en un 15% anual en el área de moldes

Objetivo 8

Contar con un sistema de control de producción e inventarios por semana, en un plazo de 6 meses

Estrategia 8.1 Creación de un programa para controlar el inventario y la producción por semana

Objetivo 9

Contar con un mejor conocimiento acerca de la competencia

Estrategia 9.1 Monitorear a la competencia cada dos meses

Objetivo 10

Contar con un programa de mantenimiento preventivo en un plazo de 6 meses

Estrategia 10.1 Crear un programa para dar mantenimiento a los sistemas, aparatos que utilizan las maquinas de acuerdo a su vida útil.

6.4 PLAN DE NEGOCIOS.

Toda empresa necesita para su funcionamiento un complicado tejido de decisiones desde las de tipo general y las específicas que incluyen procesos diarios.

La planeación estratégica es un proceso de ayuda por el cual los dirigentes ordenan sus acciones en el tiempo, las ejecutan y evalúan, de tal forma que puedan alcanzar uno o varios objetivos.

Así, la planeación estratégica no es un dominio reservado a la gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles de la empresa.

En el Anexo 2 se encuentra el PLAN DE NEGOCIOS ha seguir por PLASMOL.

CAPÍTULO 7. ESTIMACIÓN DE COSTOS

El objetivo de este capítulo es mostrar la información de costos generados por la aplicación del PLAN DE NEGOCIOS, además de calcular la depreciación de la maquinaria y equipo con el que cuenta la empresa, así como de los estados de resultados de los años 1998 y 1999.

Otro aspecto importante es la proforma de los estados de resultados de los años 2000, 2001 y 2002 generados por la aplicación del plan de negocios propuesto para que PLASMOL logre estructurarse como pequeña empresa.

Los aspectos antes mencionados son desarrollados a continuación.

7.1 EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

Antes de conocer el costo de cada objetivo, es importante definir lo que es inversión y costo para clasificar cada objetivo en cada uno de estos conceptos.

INVERSIÓN es todo gasto o erogación efectuado una sola vez, con un fin estratégico específico, y

COSTO es todo gasto o erogación recurrente con fines totalmente operativos, de esta forma, se presenta a continuación la evaluación de los objetivos propuestos.

Objetivo 1

Contar con una distribución de planta que satisfagan las necesidades de crecimiento de la empresa un plazo no máximo a 2 años.

Reubicación de la empresa	\$120,000
Diseño de la distribución de planta	\$2,000
TOTAL	\$122,000 INVERSIÓN

Objetivo 2

Aumentar y fortalecer los conocimientos de los empresarios en sus áreas de acción un 10% anual

Dos cursos anuales por persona	\$6,500
Suscripción a una revista anual	\$1,250
Asistencia a 5 exposiciones	\$1,000
TOTAL ANUAL	\$8,750 COSTO

Objetivo 3

Evaluación por año del Plan de Negocios de la empresa, revisando que los objetivos se hayan cumplido

Tiempo de los ejecutivos	\$6,000
TOTAL ANUAL	\$6,000 COSTO

Objetivo 4

Orientar la cultura organizacional hacia los valores establecidos

Formulación del enunciado de la misión	\$3,600
Difusión del enunciado de la misión	\$2,000
Identificación de Valores y Principios	\$3,000
Difusión de los valores y principios	\$2,000
TOTAL	\$10,600 INVERSIÓN

Objetivo 5

Contar con un sistema administrativo y organizacional que permita el desarrollo y cumplimiento de planes, a través de un ambiente de trabajo integral, en un plazo de 6 meses

Elaboración del programa administrativo	\$4,000
TOTAL	\$4,000 INVERSIÓN

Objetivo 6

Mejorar el grado de capacitación de los empleados en un 10% anual

Impartición de cursos a nivel operativo	\$7,000 curso anual
TOTAL	\$7,000 COSTO

Objetivo 7

Contar con ventas anuales de \$1, 500,000 al cabo de tres años

Estrategia 1 Incrementar las ventas en los artículos de plástico un 20% anual

Captación de nuevos clientes	\$6,000
Propuesta en la creación de 1 a 2 artículos plásticos nuevos por año	\$2,000
Evaluar si los productos actuales pueden venderse para un uso diferente al actual	\$3,000
TOTAL ANUAL	\$11,000 COSTO

Estrategia 2 Incrementar ingresos en un 5% anual en artículos plásticos

Evaluación de costos del proceso de fabricación	\$1,000
TOTAL	\$1,000 INVERSIÓN

Estrategia 3 Incrementar ingresos en un 15% anual en el área de moldes

Diagnostico para reducir a la mitad el tiempo de fabricación en moldes	\$1,000
Compra de equipo para apoyar la fabricación de los moldes	\$54,000
Sueldo de la Persona que ayude en la fabricación de moldes	\$36,600 anual
TOTAL	\$55,000 INVERSIÓN
TOTAL ANUAL	\$36,600 COSTO

Objetivo 8

Contar con un sistema de Control de Producción e Inventarios semanal, en un plazo de 6 meses

Creación del sistema de control de producción e inventarios	\$7,200
TOTAL	\$7,200 INVERSIÓN

Objetivo 9

Conocimiento acerca de la competencia	\$4,000
TOTAL ANUAL	\$4,000 COSTO

Objetivo 10

Contar con un sistema de datos que permita conocer la vida útil de cada sistema, aparato utilizado en las maquinas inyectoras, así como de precios actualizados si hubiera necesidad de sustituirlos. **\$3,500 COSTO**

En el cuadro 1 se muestra un resumen de los valores monetarios de cada objetivo así como su clasificación según el tipo de erogación que se efectuará para ser alcanzados.

CUADRO 1
RESUMEN INVERSIÓN/COSTO

OBJETIVOS	INVERSIÓN (\$)	COSTOS (\$)
1	122,000	0
2	0	8,750
3	0	6,000
4	10,600	0
5	4,000	0
6	0	7,000
7	56,000	47,000
8	7,200	0
9	0	4,000
10	0	3,500
TOTAL	199,800	76,250

Del cuadro 1 observamos que necesitamos \$199,800 de inversión y \$76,250 anuales de gastos por la aplicación del PLAN DE NEGOCIOS, en el período de tiempo establecido para lograr el objetivo primordial.

7.2 INVERSIÓN FIJA ACTUAL Y DEPRECIACIÓN

El cuadro 2 muestra el total del activo fijo con el que cuenta actualmente la empresa, a demás el calculo de la depreciación anual de la maquinaria y equipo.

La depreciación del equipo es física; esto es, existe un incremento en los costos de la producción por el uso del activo, para nuestro caso la depreciación es en línea recta y se calcula:

$$D_i = C/N$$

donde

C = costo original del activo

N = vida útil esperada

D_i = depreciación anual

CUADRO 2
INVERSIÓN FIJA

MAQUINA	PRECIO (\$)	VIDA UTIL AÑOS	DEPRECIACIÓN ANUAL (\$)
TORNO	22,000	10	2,200
FRESADORA	70,000	10	7,000
TALADRO	2,000	10	200
AFILADORA	7,000	10	700
INYECTORA V-4	55,000	10	5,500
INYECTORA F-4	50,000	10	5,000
TOTAL	199,000	10	19,900

7.3 ESTADOS DE RESULTADOS

La información de los estados de resultados de este punto pertenece a la historia económica de PLASMOL con la finalidad de mostrar la tendencia que presenta la empresa.

CUADRO 3
ESTADOS DE RESULTADOS

	AÑO 1998 (\$)	AÑO 1999 (\$)
VENTAS POR ARTÍCULOS PLÁSTICOS	392,061	754,831
VENTAS POR FABRICACIÓN DE MOLDES	25,320	20,234
VENTAS TOTALES	417,381	775,065
Costos de Producción		
Materia prima	166,238	269,831
Energía eléctrica domestica	1,703	3,418
Energía eléctrica del taller	21,947	30,000
Seguro de los trabajadores	5,474	16,422
Predio y agua	1,738	1,770
Depreciación	19,900	19,900
Mano de obra	38,976	68,894
UTILIDAD DE OPERACIÓN	161,405	364,830
Gastos de Venta		
Teléfono	2,782	4,287
Facturación	2,000	2,000
Gastos Administrativos		
Sueldo de julio	21,000	33,000
Mantenimiento del auto	25,915	25,915
Gasto mensual de casa	26,725	28,600
Gastos varios	32,093	12,460
UTILIDAD BRUTA	50,890	258,568
Impuestos	7,200	9,000
UTILIDAD NETA	43,690	249,568

7.3.1 PREMISAS.

De los estados de resultados descritos con anterioridad se observa que en 1998 la utilidad neta fue de \$43,690, cifra que representa el 10.46% de las ventas totales anuales de ese año; mientras que en 1999 la utilidad neta presentada es de \$249,568 representando el 32.20% de las ventas totales anuales, por lo que se observa un aumento en la utilidad de \$205,878 anual, la diferencia se debe:

- La empresa en 1999 aplico esfuerzos para incrementar su lista de clientes
- Se realizaron mejoras en el proceso de inyección de plástico, ya no existe producto al que se le tenga que quitar la rebaba.
- Los empresarios obtuvieron descuentos en la materia prima adquirida en 1998
- Los costos por energía eléctrica no se incrementaron en forma proporcional con la producción, por que hubo cambio de medidores, ya que los existentes registraban más wats de lo común
- Existe una reducción en los gastos varios de \$19,633, la razón consiste en que hubo mejor control en estos gastos

Con la información anterior podemos decir que PLASMOL ha tenido un crecimiento económico muy rápido entre los 1998 y 1999, tal vez por está razón los dueños desean aprovechar estos momentos para que la empresa alcance a estructurarse como pequeña empresa.

7.4 ESTADOS DE RESULTADOS PROFORMA

Antes de presentar los estados de resultados proforma primero definiremos que son los costos variables y los costos fijos; esto ayudará a conocer cuales costos no sufren cambios.

COSTOS FIJOS, son aquellos gastos que la empresa independientemente de la producción realizada, es decir, permanecen constantes.

Para este caso de estudio se consideran costos fijos: mano de obra, depreciación, seguro de trabajadores, predio, pago del agua, sueldo de julio, mantenimiento del auto, gasto mensual, gastos varios y energía domestica.

COSTOS VARIABLES, son aquellos gastos que deben realizarse en base al volumen de producción, es decir, son directamente proporcional al aumento o disminución de la cantidad a producir, como: materia prima, energía taller, gasto telefónico, facturación, publicidad.

Con los conceptos antes mencionados, se presentan las siguientes PREMISAS.

Para presentar los estados de resultados de los años 2000, 2001 y 2002 se tienen los siguientes puntos:

- Las ventas se aumentan en un 40% anual de acuerdo al PLAN DE NEGOCIOS desarrollado
- Para calcular los costos variables se utiliza una regla de tres; por ser directamente proporcional a lo producido.
costo variable del año en turno =
(ventas del año en turno x costo variable del 99)/ ventas del 99
- Para el calculo de los costos fijos solamente pasaremos estos gastos del año 1999 a los años 2000, 2001 y 2002, excepto aquellos que son modificados por la aplicación de la planeación estratégica, como son:
 - Existe un incremento para los años 2000, 2001 y 2002 de la **mano de obra** por el pago de salario de la persona que ayudará en la fabricación de moldes

-
- La depreciación aumenta anualmente por concepto de la compra de maquinaria y depreciación de la nave industrial, expresado en el siguiente cuadro:

CUADRO 4
DEPRECIACION DEL EQUIPO AQUIRIDO

CONCEPTO	VALOR (\$)	VIDA UTIL AÑOS	DEPRECIACIÓN ANUAL
NAVE INDUSTRIAL	122,000	20	6,100
TECNOLOGÍA	21,800	10	2,180
MAQUINARIA	54,000	10	5,400
TOTAL	197,800		13,680

Por lo tanto el incremento en la depreciación anual es de \$13,680 más por año.

- Por gastos de facturación y de teléfono se realiza un incremento del 30% anual
- Lo referente al pago de impuestos se pagará un 2% de las ventas totales anuales

En seguida mostraremos los estados de resultados proforma obtenidos.

CUADRO 5
ESTADOS DE RESULTADOS PROFORMA

	AÑO 2000	AÑO 2001	AÑO 2002
	(\$)	(\$)	(\$)
VENTAS POR ARTÍCULOS PLÁSTICOS	943,538.75	1,179,423.4	1,474,279.2
VENTAS POR FABRICACIÓN DE MOLDES	23,269.10	26,759.46	30,773.38
VENTAS TOTALES	966,807.85	1,206,182.80	1,505,052.50
Costos de Producción			
Materia prima	337,288.75	421,610.93	527,013.66
Energía eléctrica domestica	3,418	3,418	3,418
Energía eléctrica del taller	42,000	58,800	82,320
Seguro de los trabajadores	20,527	20,527	20,527
Predio y agua	1,770	1,770	1,770
Depreciación	44,680	44,680	44,680
Mano de obra	105,494	105,494	105,494
Gasto por Planeación Estratégica			
Cursos nivel operativo	7,000	7,000	7,000
Pago por sistema de inventario	7,200	0	0
UTILIDAD DE OPERACIÓN	397,430.10	542,882.90	712,829.40
Gastos de Venta			
Teléfono	5,573	5,573	5,573
Facturación	2,600	2,600	2,600
Gasto por Planeación Estratégica			
Sondeo de la competencia	4,000	4,000	4,000
Gastos Administrativos			
Sueldo de julio	33,000	33,000	33,000
Mantenimiento del auto	25,915	25,915	25,915
Gasto mensual de casa	28,600	28,600	28,600
Gastos varios	8,850	8,850	8,850
Gasto por Planeación Estratégica			
Cursos a empresarios	8,750	8,750	8,750
Pago por tiempo de ejecutivos	6,000	6,000	6,000
Aplicación del objetivo 4	10,600	0	0
Elaboración del programa administrativo	4,000	0	0
UTILIDAD BRUTA	259,542.10	419,594.90	589,541.4
Impuestos	19,336.16	24,123.65	30,101.05
UTILIDAD NETA	240,205.94	395,471.25	559,440.35

Los estados de resultados del cuadro 5 muestran que para el año 2000 se tiene una utilidad neta de \$ 240,205.94 cifra que representa el 24.84% anual de las ventas de ese año, mientras que para el año 2001 la utilidad neta es de \$ 395,471.25 cifra que representa el 32.79% anual de las ventas y para el 2002 existirá una utilidad neta, de \$ 559,440.35 representando un 37.17% de las ventas, con estos datos proforma y las sugerencias de la Plantación estratégica esperamos alcanzar el objetivo de ser pequeña empresa y ventas de \$1,500,000

Es importante mencionar que falta descontar la inversión de la nave industrial con valor de \$122,000 y la adquisición de maquinaria con valor de \$56,000 que deberán adquirirse en el transcurso de los siguientes años.

Concluyendo, de acuerdo a las cifras observadas en las utilidades netas de los años evaluados, podemos decir que el costo de la Planeación Estrategia es mínimo comparado con los beneficios que otorga.

CONCLUSIONES AÑO 1999.

La aplicación de la Planeación Estratégica en PLASMOL, permite determinar las siguientes conclusiones:

- PLASMOL es una empresa que tiene fortalezas sólidas, como: el precio y servicios, además de contar con empresarios comprometidos con su trabajo de forma entusiasta y amable, características que son percibidas por empleados, clientes y proveedores, formando con ello un ambiente comercial y laboral agradable.
- La situación actual del país, pone de manifiesto que las variables económicas y políticas, pueden ser manejadas de mejor forma que el resto del sector ya que al catalogarse como una **empresa estable**, los dueños tienen el control del negocio.
- De acuerdo al análisis efectuado a PLASMOL los principales problemas son:
 1. Falta de espacio
 2. Falta de personal en la fabricación de moldes
 3. Administración y organización informal
 4. Pero en contraparte los dueños responden positivamente ante cualquier cambio que afecte a la empresa.
- Con la aplicación de la metodología de la planeación estratégica se generaron estrategias factibles, que a través del análisis y en combinación de las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades se estructuró el PLAN DE NEGOCIOS, acorde a las exigencias y objetivos requeridos.

Los principales objetivos que se pretenden alcanzar son:

- En primer término contar con ventas anuales de \$1, 500,00 al cabo de tres años, para que PLASMOL pueda clasificarse como pequeña empresa.
- Contar con una distribución de planta que satisfaga las necesidades de crecimiento de la empresa a un plazo no mayor a dos años.

Al realizar la estimación de costos se desprende la siguiente conclusión:

- Se requiere invertir en la construcción de una nave Industrial que asciende a \$122,000 y adquisición de maquinaria para incrementar la rapidez en la fabricación de moldes, capital que será obtenido de las utilidades generadas del 2000 y las compras se realizaran en los primeros meses del 2001.
- La aplicación del PLAN DE NEGOCIOS en PLASMOL genera mejores utilidades en comparación con las que hoy se generan.

CAPITULO 8. ANALISIS GENERAL DE LA EMPRESA DESPUES DE 10 AÑOS.

En este capitulo describiremos los logros alcanzados por los empresarios y como la plantación estratégica ayudo en el crecimiento de la empresa.

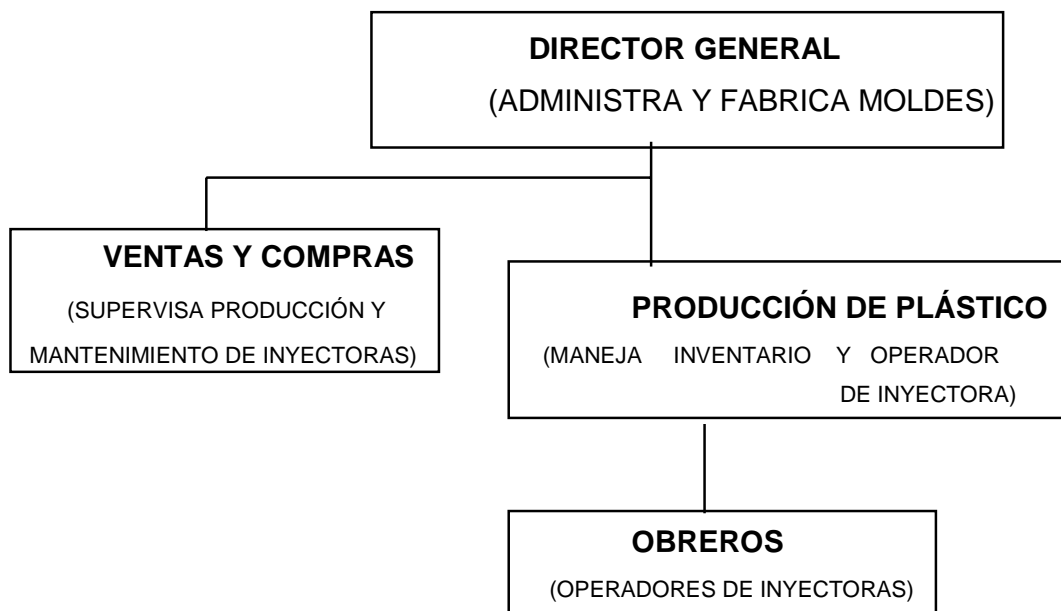
8.1 ANALISIS DE LA EMPRESA.

Como empresario la planeación estratégica me sirvió para no desviar a la empresa de los objetivos que le permitieron posicionarse en el mercado de plástico y en la generación de capital.

En 1999 estude a PLASMOL con la finalidad de utilizar a la plantación estratégica como herramienta para su crecimiento, ahora en el 2010 realizo un análisis general de logros alcanzados.

En lo que respecta al organigrama de la empresa este no sufre cambios considerables respecto al que desarrollamos en 1999, el cual era:

ORGANIGRAMA DE PLASIV



Las funciones de los integrantes son las siguientes:

Director general:

- evalúa metas y objetivos
- administra los recursos financieros
- fabrica y diseña moldes
- ayuda en la entrega de producto

Ventas y compras:

- realiza las compras de materia prima
- vende, entrega y promociona los artículos que fabrica la empresa
- supervisa de manera indirecta el área de producción
- ayuda a la reparación y mantenimiento de las maquinas inyectoras

Producción de artículos plásticos:

- supervisa la producción
- controla inventario de materia prima y producto terminado
- Ayuda en la fabricación de moldes y reparación de maquinas

Obreros:

- Son ocho obreras que laboran como operadoras de maquina de inyección
- realizan la supervisión inmediata del producto
- controlan las condiciones de maquina para su buen funcionamiento
Como dato curioso esta actividad la desempeñan mujeres; la razón, son mas trabajadoras que los hombres, faltan menos y en la supervisión del producto son mas exigentes.
- también ocupa de 2 a 3 personas que no laboran dentro de la empresa pero le apoyan en el armado de algunos productos.

La relación interdisciplinaria del personal y su contratación le corresponde al empresario Julio.

8.1.2 MISION.

Sabemos que la misión de una empresa suele cambiar con el tiempo de acuerdo a las necesidades de mercado y objetivos que los empresarios quieren lograr.

Los socios de esta empresa en el 2000 a tendiendo a la petición de la planeacion estratégica, formularon una misión la cual decía: **“Fabricar moldes y artículos de plástico con calidad y precios competitivos”**.

En el 2006 los empresarios decidieron cambiar tanto la misión como el nombre de la empresa, por tanto la misión quedo de la siguiente manera **“Fabricar artículos de plástico para las maquinas tragamonedas de producto a granel con calidad y a precios competitivos”**.

De los enunciados de las misiones existe una diferencia y es que el primer enunciado esta enfocado a un mercado muy general, mientras que el segundo enunciado esta enfocado a un nicho en la industria de maquinas tragamonedas, es por ello que los empresarios dedican sus esfuerzos a satisfacer este mercado.

También en el año 2006 el nombre de la empresa cambio al de **PLASIV**, que significa **PLASTICOS DE INGENIERIA VALDES**.

8.1.3 OBJETIVOS.

Dentro de los objetivos que se plantearon en 1999 se lograron los siguientes:

Reubicación de la empresa.

- Los empresarios de Plasiv compraron un terreno de 414 metros cuadrados, el cual es 4.6 veces más grande que el anterior.
- El terreno esta ubicado en el municipio de Chalco Estado de México, con una cercanía al DF. de 35 minutos aproximadamente
- El diseño de la nave industrial, la supervisión de la construcción desde los cimientos hasta su terminación, la gestión de permisos y cualquier trámite ante el municipio de Chalco fue realizados por los empresarios.
- Toda la instalación eléctrica fue instalada por uno de los empresarios.

Otro de los objetivos fue fortalecer el conocimiento de los empresarios en sus áreas de acción. Para este objetivo se capacito al empresario julio en las áreas de:

- Uso y conocimiento de los materiales de plástico
- Mantenimiento de equipo industrial

Al empresario Humberto se le capacito en técnicas de ventas.

Como se describe con anterioridad la capacitación de los empresarios es poca pero muy útil para el funcionamiento de Plasiv

También se logro contar con un control de producción y de inventario en el cual se tiene los siguientes datos:

- Consumo de materia prima semanal
- Ventas de cada producto por mes
- Volumen de producción semanal de cada maquina de acuerdo al producto
- Se cuenta con datos de las condiciones operativas de la maquina como: temperatura, presión y velocidad de inyección, entre otras.

MAQUINARIA Y EQUIPO.

En 1999 se analizo que se debería comprar maquinaria y equipo, para ayudar en el plan de crecimiento de la empresa. La siguiente tabla muestra una comparación de equipo y maquinaria entre los años 1999 y 2010.

TABLA 44
MAQUINARIA Y EQUIPO
1999 VS 2010

MAQUINARIA	NEGOCIO MOLDES 1999	NEGOCIO ARTICULOS DE PLASTICO 1999	NEGOCIO ARTICULOS DE PLASTICO 2010	TALLER MECANICO
MOLINOS		1	2	
INYECTORAS		2	4	
TORNOS	1			3
TALADROS	1			1
FRESADORA	1			1
AFILADORA	0			1
RECTIFICADORA	0			1
SOPLADORA	0		1	
TOTAL	3	3	7	7

Se observa de la tabla anterior que los empresarios si realizaron la inversión requerida para el crecimiento de Plasiv y de esta manera seguir teniendo un nivel competitivo en el mercado del plástico, además de sostener el volumen de ventas requeridas para seguir siendo una pequeña empresa, que fue el objetivo principal de esta tesis.

8.2 NEGOCIOS DE PLASIV.

Como se expreso en la misión PLASIV actualmente se dedica a fabricar artículos de plástico para la industria de las maquinas tragamonedas, por lo que el negocio de fabricar moldes ya no existe, como tal, ahora esta actividad se realiza exclusivamente para los productos que los empresarios desarrollan.

En este proceso de fabricación de moldes el empresario Julio ya participa, lo que no ocurría en el año de 1999.

Actualmente PLASIV no realiza ninguna maquila de plástico, la cual consistía en rentar hora-maquina-hombre para otras empresas o personas ya que eran dueños de los moldes y distribución de los productos.

En la actualidad la capacidad de producción de PLASIV esta enfocada a cubrir la demanda y necesidades del mercado que encontró en el ramo de las maquinas tragamonedas.

En cuanto a la cantidad de productos que fabrica y comercializa PLASIV se describen a continuación:

- 3 diferentes trompos
- 2 distintos relojes
- 1 modelo de anillo de juguete
- 1 muñeco
- 7 envases en 3 diferentes presentaciones
- 8 piezas de refacción para las maquinas tragamonedas
- 2 diferentes balones miniatura

Como se observa de la descripción de productos los empresarios tienen bien clara su misión, al generar 24 productos que son utilizados en el nicho de mercado en el que se encuentra la empresa.

El objetivo principal de esta tesis se logro, el cual era tener ventas anuales iguales o mayores a \$1,500, 000 pesos, esto fue logrado a 3 años de haber aplicado la plantación estratégica.

Actualmente en el 2009 PLASIV logro ventas por \$2, 173,587.00, lo que permite sostener su posición de pequeña empresa.

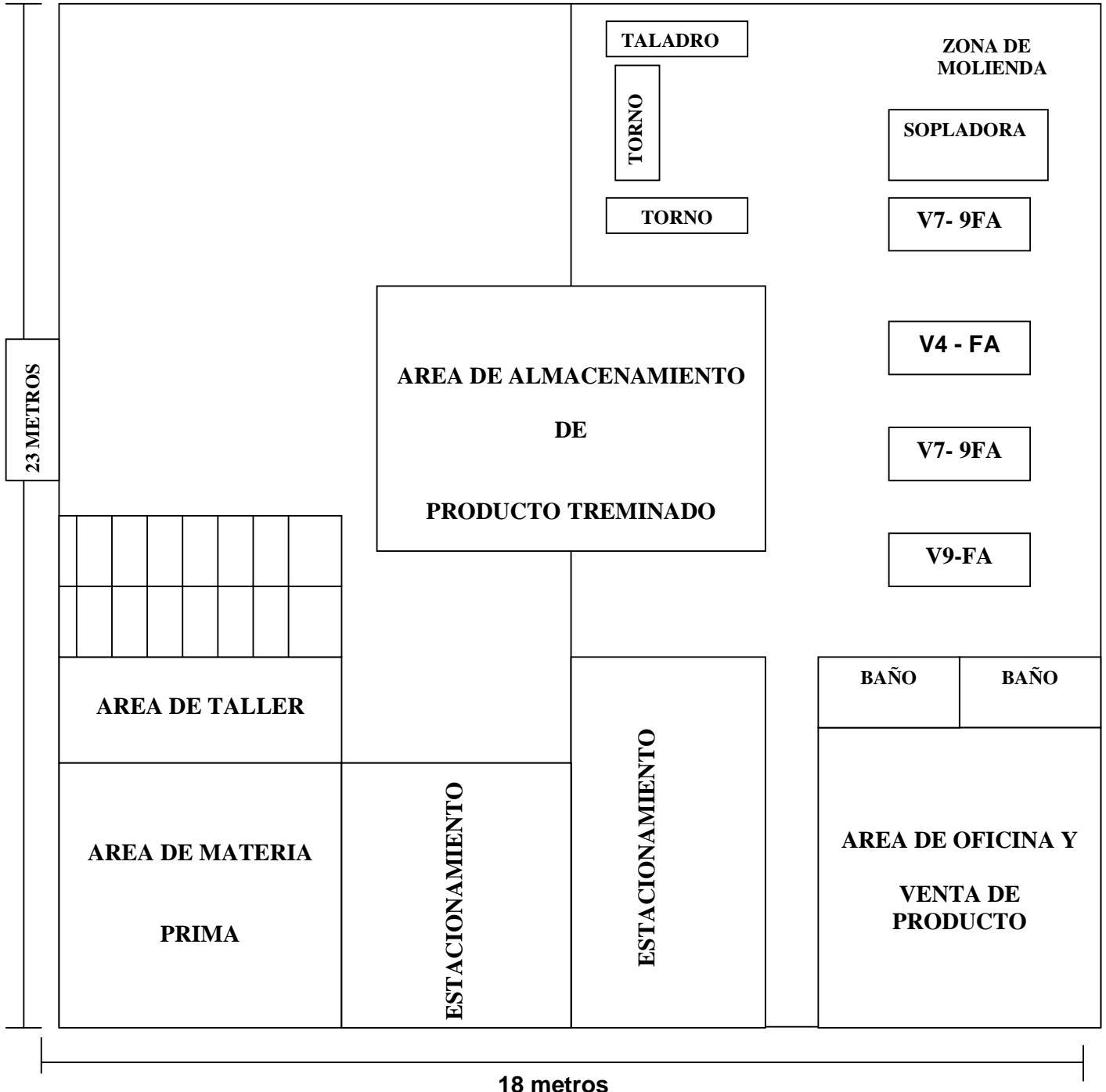
A continuación se presenta el estado de resultados actual de PLASIV.

TABLA 45
ESTADO DE RESULTADOS 1999 VS 2009.

	AÑO 1999 (\$)	AÑO 2009 (\$)
VENTAS POR ARTÍCULOS PLÁSTICOS	754,831	2,173,587
VENTAS POR FAB. DE MOLDES	20,234	
VENTAS TOTALES	775,065	2,173,587
Costos de Producción		
Materia prima	269,831	902,000
Energía eléctrica domestica	3,418	2,400
Energía eléctrica del taller	30,000	51,000
Seguro de los trabajadores	16,422	71,875.70
Predio y agua	1,770	1,800
Depreciación	19,900	32,000
Mano de obra	68,894	213,630
2.5% erogación del trabajo		6,000
UTILIDAD DE OPERACIÓN	364,830	892,881.30
Gastos de Venta		
Teléfono	4,287	9,600
Facturación	2,000	3,000
Gastos Administrativos		
Sueldo	33,000	108,000
Mantenimiento del auto	25,915	32880
Gasto mensual de casa	28,600	108,000
Gastos varios	12,460	45,000
UTILIDAD BRUTA	258,568	586,401.30
Impuestos	9,000	43,471.74
UTILIDAD NETA	249,568	542,929.56

8.3

DISTRIBUCION ACTUAL DE LA EMPRESA.



FRENTE

CONCLUSIONES AÑO 2010.

La tesis contribuyó a mi conocimiento personal en los siguientes conceptos:

- Conocer que existen directores con características de tipo operativas y otros de tipo estratégico, uno no es mejor que el otro, solo que, el estratégico posee una visión a largo plazo y el operativo a muy corto plazo.
- La imagen de una empresa es en gran medida la imagen de quien la dirige
- La metodología de la planeación estratégica no solamente puede ser aplicada en las empresa, también puede ser aplicada en la vida personal.
- Descubrir que el dirigir una empresa no es solamente realizar bien las actividades internas de la misma, sino, proyectar y conducir a la empresa a un futuro más exitoso.

Al finalizar esta tesis comprendí que la Planeación formal, en este caso la Planeación Estratégica aplicada a PLASIV realmente sí sirve como guía para que el empresario realice un diagnóstico de su empresa y en base a este desarrolle objetivos concretos y fáciles de evaluar.

Por lo tanto podemos concluir que la **Planeación Estratégica**, sí es, una herramienta que contribuye a conocer de manera objetiva una empresa y su entorno, además de enriquecer la visión de los empresarios hacia la misma.

Finalmente de acuerdo al estudio efectuado, la aplicación del PLAN DE NEGOCIOS de la Planeación Estratégica fue factible y permito que PLASIV lograra el objetivo de ser clasificada como pequeña empresa y sostenerlo por 10 años.

DISTRUBUCION DE PLANTA



ANEXO 2**PLAN DE NEGOCIOS**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACCION INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
Objetivo 1 Contar con una distribución de planta que satisfagan las necesidades de crecimiento de la empresa un plazo no máximo a 3 años.	Estrategia 1 Reubicación de la empresa	Meta 1 Adecuar terreno	Acción Inmediata 1 Contar con los requisitos para construir una nave industrial en la zona que se encuentra el terreno	Indicador 1 Conocer el costo de la obra lo antes posible	Planeación	22 de enero 2000
		Meta 2 Diseño de la distribución de planta	Acción Inmediata 2 Reflexionar sobre las necesidades que tiene cada proceso de fabricación en PLASMOL	Indicador 2 Contar con el plano de distribución de la planta	Planeación	19 de febrero 2000
		Meta 3 Realizar programa de actividades para la reubicación	Acción inmediata 3 Definir la fecha de la reubicación	Indicador 3 revisión del programa 7 días antes de la reubicación	Planeación	11 de marzo 2000

PLAN DE NEGOCIOS

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACCION INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
Objetivo 2 Aumentar y fortalecer los conocimientos de los empresarios en sus áreas de acción un 10% anual	Estrategia 2.1 Contar con información actualizada en los temas referentes a sus actividades	Meta 2.1 Suscripción por lo menos en una revista	Acción Inmediata 2.1 Búsqueda de las revistas	Indicador 2.1 Contar con el costo de la suscripción y calidad de la información que contiene la revista elegida	Planeación	20 de enero 2000
		Meta 2.2 Capacitación o cursos	Acción Inmediata 2.2 Buscar instituciones que impartan cursos referentes a las actividades desarrolladas por los empresarios	Indicador 2.2 Contar con el plan de estudio y fecha de inicio de los cursos, dos semanas antes de que inicien	Planeación	20 de enero 2000
		Meta 2.3 Asistir a exposiciones	Acción Inmediata 2.3 Buscar exposiciones que enriquezcan los conocimientos de los empresarios	Indicador 2.3 Contar con lista de las exposiciones, fecha, lugar y horarios	Planeación Dirección	20 de enero 2000
		Meta 2.4 Escoger el método para evaluar a los empresarios	Acción Inmediata 2.4 Formulación de las posibles preguntas	Indicador 2.4 Contar con el cuestionario	Planeación	

PLAN DE NEGOCIOS

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACCION INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
Objetivo 3 Evaluación del Plan de Negocios de la empresa, revisando que los objetivos se hayan cumplido	Estrategia 3.1 Revisión de objetivos mensuales	Meta 3.1 Evaluación de objetivos mensualmente	Acción Inmediata 3.1 Contar con la lista de objetivos ha evaluar	Indicador 3.1 Tener método de evaluación	Dirección Planeación	Día 25 de cada mes 2000
	Estrategia 3.2 Revisión de factores positivos e identificación de la problemática	Meta 3.2 Reflexionar sobre la situación en la que se encuentra en ese momento la empresa	Acción Inmediata 3.2 Contar con información actualizada de la empresa	Indicador 3.2 Tener la revisión un mes antes de la junta	Planeación	18 de noviembre 2000

PLAN DE NEGOCIOS

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACCION INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
Objetivo 4 Orientar la cultura organizacional hacia los valores establecidos	Estrategia 4.1 Formulación del enunciado de la misión	Meta 4.1 Generación de enunciados	Acción Inmediata 4.1 Elegir la gente que puede participar en esta actividad	Indicador 4.1 Contar con los enunciados tres días antes de la evaluación	Dirección Planeación	10 de febrero 2000
		Meta 4.2 Evaluación de los enunciados	Acción Inmediata 4.2 Escoger el enunciado que refleje la razón de ser de la empresa	Indicador 4.2 Contar con fecha para evaluación de enunciados y si las personas involucradas pueden asistir	Dirección Planeación	10 de febrero 2000
	Estrategia 4.2 Difusión del enunciado de la misión	Meta 4.2.1 Elaboración de carteles que contengan el enunciado	Acción Inmediata 4.2.1 Buscar lugares donde se deben colocar los carteles	Indicador 4.2.1 Contar con carteles dos días antes de la fecha de revisión	Planeación	8 de febrero 2000
		Meta 4.2.2 Evaluación sobre la comprensión del enunciado de la misión	Acción Inmediata 4.2.2 Escoger la forma de evaluación	Indicador 4.2.2 Haber realizado la evaluación a un 80% de los integrantes de la empresa, antes de la fecha programada	Planeación	fecha impuesta el 8 de febrero 2000

PLAN DE NEGOCIOS

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACCION INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
	Estrategia 4.3 Identificación de Valores y Principios	Meta 4.3.1 Realizar una lista de los valores y principios que rigen en la empresa	Acción Inmediata 4.3.1 Búsqueda de los valores y principios	Indicador 4.3.1 Contar con los posibles valores y principios dos días antes de la fecha propuesta	Dirección Planeación	25 de febrero 2000
		Meta 4.3.2 Evaluación de los valores y principios	Acción Inmediata 4.3.2 Buscar el modo de evaluación	Indicador 4.3.2 Revisión de la evaluación tres días antes de la fecha	Dirección Planeación	25 de febrero 2000
		Meta 4.3.3 Difusión de los valores y principios	Acción Inmediata 4.3.3 Buscar lugares donde se deben colocar los carteles	Indicador 4.3.3 Contar con carteles dos días antes de la fecha de colocación	Dirección Planeación	10 de marzo 2000
		Meta 4.3.4 Evaluación sobre la comprensión de los valores y principios	Acción Inmediata 4.3.4 Escoger la forma de evaluación	Indicador 4.3.4 Haber realizado la evaluación a un 80% de los integrantes de la empresa, antes de la fecha programada	Planeación	17 de marzo 2000

PLAN DE NEGOCIOS

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACCION INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
Objetivo 5 Contar con un sistema Administrativo y organizacional que permita el desarrollo y cumplimiento de los planes, a través de un ambiente de trabajo integral, en un plazo de 6 meses	Estrategia 5.1 Integración de recursos humanos, financieros y técnicos	Meta 5.1 Elaboración de un programa de planeación administrativo	Acción Inmediata 5.1 Buscar el tipo de plan adecuado a la empresa	Indicador 5.1 Revisión del programa	Director Planeación	17 de abril 2000
		Meta 5.2 Definir el perfil de puestos y actividades en cada área de trabajo	Acción Inmediata 5.2 Buscar el tipo de organigrama conveniente para la empresa	Indicador 5.2 Contar con los perfiles de puestos y actividades antes de estructurar el organigrama	Director Planeación	17 de abril 2000

PLAN DE NEGOCIOS

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACCION INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
Objetivo 6 Mejorar el grado de capacitación de los empleados en un 10% anual	Estrategia 6.1 Impartición de cursos a nivel operativo	Meta 6.1 Selección de los cursos a contratar	Acción Inmediata 6.1 Buscar ó contratar empresas que impartan los cursos	Indicador 6.1 Contar con el plan de estudios de los cursos 3 semanas antes de la fecha de inicio de los mismos	Producción Recursos Humano	20 de enero 2000
	Estrategia 6.2 Selección del personal a capacitar	Meta 6.2 Contar con el fin que se desea alcanzar	Acción Inmediata 6.2 Evaluación costo-beneficio de la capacitación	Indicador 6.2 Tener la(s) persona(as) que irán a la capacitación 3 semanas antes de comenzar el curso	Producción Recursos Humano	20 de enero 2000
	Estrategia 6.3 Evaluación del conocimiento adquirido	Meta 6.3 Desarrollar un método de evaluación	Acción Inmediata 6.3 Búsqueda de parámetros a evaluar	Indicador 6.3 Contar con el método de evaluación dos días antes que termine el curso		20 de enero 2000

PLAN DE NEGOCIOS

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACCION INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
Objetivo 7 Contar con ventas anuales de \$1,500,000 al cabo de tres años	Estrategia 7.1 Incrementar las ventas en los artículos plásticos un 20% anual	Meta 7.1 Captación de nuevos clientes	Acción Inmediata 7.1 Búsqueda de posibles no cautivos	Indicador 7.1 Verificar si se han efectuado actividades para captar clientes	Ventas	20 de enero 2000
		Meta 7.2 Creación de 1 a 2 artículos plásticos nuevos por año	Acción Inmediata 7.2 Evaluar que artículos pueden fabricarse con los mismos recursos operativos	Indicador 7.2 Contar con un plazo de dos meses para tener el posible artículo ha fabricar	Diseño y Dirección	22 de abril 2000
		Meta 7.3 Evaluar si los productos actuales pueden venderse para un uso diferente al actual	Acción Inmediata 7.3 Identificar que productos pueden evaluarse	Indicador 7.3 Revisión de la evaluación dos días antes de la fecha de entrega	Ventas	4 de febrero 2000
		Meta 7.4 Creación de nuevos productos 1 o 2 para nuevos mercados	Acción Inmediata 7.4 Búsqueda de posibles productos e identificación del nuevo mercado	Indicador 7.4 Tener el diseño del nuevo producto en dos meses	Diseño Ventas Dirección	25 de febrero 2000

PLAN DE NEGOCIOS

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACCION INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
	Estrategia 7.2 Incrementar ingresos en un 5% anual en artículos plásticos	Meta 7.2.1 Mejora continua en el proceso de fabricación de artículos plásticos	Acción Inmediata 7.2.1 Identificar posibles fallas en el proceso	Indicador 7.2.1 Contar con lista de fallas 4 días antes de cada mes	Departamento de Fabricación Dirección	Día 28 de cada mes 2000
		Meta 7.2.2 Conseguir materia prima más barata	Acción Inmediata 7.2.2 Elaborar un programa de búsqueda de proveedores	Indicador 7.2.2 Contar con cotizaciones cada dos meses	Compras	Día 14 de cada bimestre
	Estrategia 7.3 Incrementar ingresos en un 15% anual en el área de moldes	Meta 7.3.1 Reducir a la mitad el tiempo de fabricación en moldes	Acción Inmediata 7.3.1 Elaborar un diagnostico del proceso de fabricación	Indicador 7.3.1 Revisión de la factibilidad en la reducción del tiempo	Departamento de Fabricación Dirección	28 de enero 2000
		Meta 7.3.2 Compra de equipo para apoyar la fabricación de los moldes	Acción Inmediata 7.3.2 Realizar una lista del equipo que se necesita	Indicador 7.3.2 Tener lista de precios	Departamento de Fabricación Dirección	28 de enero 2000
		Meta 7.3.3 Contratar personal que ayude en la fabricación de moldes	Acción Inmediata 7.3.3 Definir el perfil del personal requerido	Indicador 7.3.3 Revisión del documento donde se tiene plasmado el perfil de la personas dos días antes de que salga publicado	Departamento de Fabricación Dirección	6 de abril 2000

PLAN DE NEGOCIOS

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACCION INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
Objetivo 8 Contar con un sistema de control de producción e inventarios por semana en un plazo de 6 meses	Estrategia 8.1 Creación de un programa para controlar el inventario y la producción por semana	Meta 8.1 Contar con información sobre el volumen de producción diaria por artículo y hombre/máquina	Acción Inmediata 8.1 Diseño del formato	Indicador 8.1 Contar con datos cada fin de turno	Almacén Áreas involucradas	último día hábil de cada semana
		Meta 8.2 Contar con información sobre las ventas diarias por producto	Acción Inmediata 8.2 Diseño del formato	Indicador 8.2 Contar con datos cada fin de turno	Ventas	último día hábil de cada semana
		Meta 8.3 Contar con el registro de entrada y salida por producto del almacén	Acción Inmediata 8.3 Diseño del formato	Indicador 8.3 Contar con datos cada fin de turno	Almacén	último día hábil de cada semana
		Meta 8.4 Contar con datos estadísticos que permitan semanalmente conocer el stock por producto	Acción Inmediata 8.4 Conocer el volumen de venta por producto semanal	Indicador 8.4 Tener la información un día antes de finalizar la semana de labores	Producción Ventas	último día hábil de cada semana

PLAN DE NEGOCIOS

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACCION INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
Objetivo 9 Contar con un mejor conocimiento acerca de la competencia	Estrategia 9.1 Monitorear a la competencia cada dos meses	Meta 9.1 Realizar llamadas telefónicas cada dos meses	Acción Inmediata 9.1 Identificar quienes son nuestra competencia	Indicador 9.1 Contar con lista de competidores una semana antes de realizar el primer monitoreo	Ventas Dirección	15 de enero 2000
		Meta 9.2 Realizar visitas a la competencia cada 2 meses	Acción Inmediata 9.2 Seleccionar la empresa ha visitar y también la persona que efectuará dicha actividad	Indicador 9.2 Contar con lista de competidores una semana antes de realizar la primer visita	Dirección Planeación	20 de febrero 2000
		Meta 9.3 Tener platicas con clientes de la empresa respecto a la competencia	Acción inmediata 9.3 Contar con lista y elección del cliente con quien se realizará la platica	Indicador 9.3 Contar con el esquema de la platica dos días antes de efectuarla	Dirección Ventas	28 de enero 2000

BIBLIOGRAFÍAS.

- Administración en las organizaciones
Fremont E. Kast
Editorial Mc Graw Hill
- Biblioteca práctica de negocios
Administración de operaciones
Editorial Mc Graw Hill
- Planeación estratégica práctica
Karsten G. Hellesbust
Editorial CECSA
- Planeación estratégica y control total de calidad
Alfredo Acle Tomasini
Editorial Grijalbo
- Planeación estratégica
George A. Stainer
Editorial CECSA
- Escenario del mercado del plástico
Instituto Mexicano del Plástico Industrial año 1999 y 2011